

# **I Consigli di Gestione**

**dalla Liberazione ai primi anni cinquanta**

**Umberto Morelli**

**edizioni della fondazione**







UMBERTO MORELLI

**I Consigli di Gestione**  
**dalla Liberazione ai primi anni cinquanta**



*Fondazione  
Giovanni Agnelli*

Copyright © by *edizioni della fondazione srl*

Via Ormea, 37 - 10125 Torino

I diritti di traduzione, adattamento, totale o parziale,  
sono riservati per tutti i Paesi

Prima Edizione: 1977

267773



**A Mauro Fiori,  
ante tempus.**

1875

1875

1875



# INDICE

<i>Premessa</i> . . . . .	pag. 7
Capitolo 1: Dal controllo operaio alla partecipazione . . . . .	» 9
1. Il controllo operaio e i progetti del 1920-1921 . . . . .	» 9
2. La socializzazione fascista . . . . .	» 13
3. Il decreto Clnai 17 aprile 1945 e i comitati di liberazione aziendali . . . . .	» 17
Capitolo 2: La collaborazione tra capitale e lavoro . . . . .	» 23
1. Le motivazioni politiche della partecipazione ope- raia . . . . .	» 23
2. Dai comitati di liberazione aziendali ai consigli di gestione . . . . .	» 33
3. I progetti dei partiti nell'autunno del 1945 . . . . .	» 38
4. La presa di posizione della Confindustria . . . . .	» 60
5. Il convegno all'Università Bocconi . . . . .	» 67
6. Il consiglio di gestione Fiat . . . . .	» 70
Capitolo 3: Il riconoscimento giuridico . . . . .	» 79
1. Il I convegno nazionale . . . . .	» 79
2. I disegni di legge D'Aragona e Morandi . . . . .	» 88
3. La reazione della Confindustria . . . . .	» 96
4. Il dibattito sulla partecipazione operaia all'As- semblea costituente . . . . .	» 110
Capitolo 4: I consigli di gestione sul piano della lotta . . . . .	» 120
1. Il II congresso nazionale . . . . .	» 120
2. Il III congresso nazionale . . . . .	» 131
3. I rapporti fra i consigli di gestione, i partiti della sinistra, il sindacato e gli operai . . . . .	» 137
4. Il Piano del lavoro e i comitati misti di produ- zione . . . . .	» 147
5. Conclusioni . . . . .	» 150
<i>Appendice</i> - Il disegno di legge Morandi . . . . .	» 155
<i>Bibliografia</i> . . . . .	» 165

Page	Page	Page
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7
8	8	8
9	9	9
10	10	10
11	11	11
12	12	12
13	13	13
14	14	14
15	15	15
16	16	16
17	17	17
18	18	18
19	19	19
20	20	20
21	21	21
22	22	22
23	23	23
24	24	24
25	25	25
26	26	26
27	27	27
28	28	28
29	29	29
30	30	30
31	31	31
32	32	32
33	33	33
34	34	34
35	35	35
36	36	36
37	37	37
38	38	38
39	39	39
40	40	40
41	41	41
42	42	42
43	43	43
44	44	44
45	45	45
46	46	46
47	47	47
48	48	48
49	49	49
50	50	50
51	51	51
52	52	52
53	53	53
54	54	54
55	55	55
56	56	56
57	57	57
58	58	58
59	59	59
60	60	60
61	61	61
62	62	62
63	63	63
64	64	64
65	65	65
66	66	66
67	67	67
68	68	68
69	69	69
70	70	70
71	71	71
72	72	72
73	73	73
74	74	74
75	75	75
76	76	76
77	77	77
78	78	78
79	79	79
80	80	80
81	81	81
82	82	82
83	83	83
84	84	84
85	85	85
86	86	86
87	87	87
88	88	88
89	89	89
90	90	90
91	91	91
92	92	92
93	93	93
94	94	94
95	95	95
96	96	96
97	97	97
98	98	98
99	99	99
100	100	100



## PREMESSA

*È dovere di ogni ricercatore dichiarare i principi metodologici cui si è attenuto al fine di rendere immediatamente evidenti lo scopo e i limiti del proprio lavoro. È stata mia intenzione ricostruire la storia del movimento dei consigli di gestione dall'origine, il 1945, fino all'esaurimento, evento che si colloca tra il 1949 e i primi anni cinquanta. Il periodo più interessante e significativo e più ricco di stimoli e di suggerimenti sul piano della collaborazione tra il capitale e il lavoro comprende gli anni durante i quali funzionò, bene o male, l'unità nazionale antifascista; dopo la rottura di tale unità anche il movimento consiliare risentì del diverso clima politico che andava affermandosi nel paese e prese una direzione differente, se non contraria, rispetto a quella da cui era partito.*

*Questa ricostruzione vuole considerare complessivamente il fenomeno nel tentativo d'individuare il significato unitario di un'esperienza complessa e multiforme manifestatasi in ogni singola fabbrica sotto vesti del tutto peculiari e autonome. Per questo motivo non mi sono curato di descrivere analiticamente la storia del consiglio di gestione di questa o quella industria, quanto piuttosto di ricostruire il dibattito ideologico che confortava la richiesta, o il rifiuto, del nuovo organismo. Una storia quindi della filosofia dei consigli di gestione, dell'ideologia che stava dietro ai consigli stessi, con particolare attenzione a quei momenti in cui prendevano forma ufficiale le proposte di collaborazione (schemi di regolamento, statuti, disegni di legge). A questo fine mi sono avvalso, più che della consi-*

*stente documentazione circa l'attività concreta dei singoli consigli, della numerosa pubblicistica contemporanea e degli studi successivi, le cui indicazioni bibliografiche ho ritenuto utile offrire in appendice.*

*Gli avvenimenti che danno forma alla storia italiana del periodo, e che in qualche modo influenzarono o interagirono con le vicende consiliari, sfumano rispetto all'oggetto della ricerca che costituisce l'interesse principale. Ulteriori direzioni d'indagine avrebbero potuto affrontare più analiticamente i rapporti tra il movimento dei consigli di gestione e specifici fatti storici coevi, esaminare i legami culturali tra le posizioni politiche espresse dai protagonisti e le loro matrici ideologiche, avvicinare il fenomeno da una prospettiva non esclusivamente storica. Di questi limiti, liberamente imposti, sono cosciente. La selezione dei fatti, per quanto sgradita, è un imperativo imprescindibile per lo storico; piuttosto che disperdere la ricerca nella ricostruzione di connessioni che mi avrebbero portato lontano dall'argomento in questione, ho preferito concentrarla su quest'ultimo e presentare un lavoro omogeneo e non sfilacciato in sotto-problemi, ognuno dei quali potrebbe costituire l'oggetto di una indagine autonoma.*

*Mi è caro, infine, manifestare sincera gratitudine verso coloro che, mettendo a mia disposizione la propria personale esperienza dei fatti, permettendomi la consultazione di archivi e di documenti, offrendomi la loro disponibilità per l'analisi dell'opera, hanno agevolato la ricerca e recato un contributo indubbio al lavoro.*



## Cap. 1. DAL CONTROLLO OPERAIO ALLA PARTECIPAZIONE

### 1. *Il controllo operaio e i progetti del 1920-1921*

Il problema dell'intervento dei lavoratori nel controllo e nella gestione delle aziende si pose in Italia, come in Europa e negli Stati Uniti d'America, durante e immediatamente dopo le due guerre mondiali, in periodi di forte travaglio del sistema industriale. All'interno dei movimenti che si proponevano la realizzazione di tale intervento, si distinsero due correnti, una d'ispirazione marxistica, l'altra moderata: se lo scopo comune e immediato consisteva nel porre un qualche limite all'autocrazia padronale in fabbrica, i fini ultimi divergevano sostanzialmente; la prima vedeva nel controllo operaio un momento della lotta per la trasformazione del regime borghese in società socialista; la seconda, all'interno del sistema capitalistico e senza intaccare il principio del profitto, mirava a instaurare forme di collaborazione tra il capitale e il lavoro, a riconoscere a quest'ultimo una maggiore dignità, a elevarlo economicamente e moralmente.

In Italia la questione divenne di scottante attualità negli anni 1919-1921; in seguito alle vicende dei consigli di fabbrica e dell'occupazione delle fabbriche, il presidente del Consiglio dei Ministri Giolitti decise, consenzienti la Confederazione generale del lavoro e la Confederazione generale dell'industria, di costituire una commissione per lo studio delle proposte d'attuazione del controllo operaio. Il decreto, datato 19 settembre 1920, stabiliva: «Viene

costituita una commissione paritetica formata da sei membri nominati dalla Confederazione generale dell'industria e sei dalla Confederazione generale del lavoro tra cui due tecnici o impiegati per parte, la quale formuli delle proposte che possano servire al Governo per la presentazione di un progetto di legge, allo scopo di organizzare le industrie sulla base dell'intervento degli operai al controllo tecnico e finanziario o all'amministrazione dell'azienda. La stessa commissione proporrà le norme per risolvere le questioni relative all'osservanza dei regolamenti e all'assunzione e al licenziamento della mano d'opera».<sup>1</sup> La commissione chiuse ben presto i suoi lavori (29 ottobre 1920) denunciando l'impossibilità di raggiungere un accordo tra le parti a causa delle profonde divergenze circa il modo di concepire il controllo; le Confederazioni degli industriali e dei lavoratori si riservarono di presentare separatamente le rispettive conclusioni.

Nacquero così i primi progetti per il riconoscimento legislativo della partecipazione operaia. La Confederazione generale del lavoro presentò nel novembre 1920 un proprio schema tendente a instaurare il controllo sull'amministrazione e sulla gestione dell'impresa, sui movimenti di capitale, sul processo tecnico di lavorazione, sull'assunzione e sul licenziamento del personale. Il controllo doveva essere esercitato da rappresentanti dei lavoratori eletti a suffragio universale che avevano il diritto d'intervenire alle sedute del consiglio d'amministrazione e di avanzare proposte per il miglioramento e l'aumento della produzione. In polemica con la recente esperienza dei consigli di fabbrica, lo schema della Confederazione del lavoro

<sup>1</sup> In: Confederazione generale dell'industria italiana, *I consigli di gestione. Esperienze e documenti sulla partecipazione dei lavoratori alla vita delle aziende nell'ultimo trentennio*, Roma, 1947, vol. II, p. 27. L'opera, pubblicata dalla Confindustria all'inizio del 1947 con l'intento d'intervenire incisivamente nel dibattito in corso sul riconoscimento dei consigli di gestione, è un'interessante raccolta commentata dei documenti sulla partecipazione operaia. Il riscontro però di rimarchevoli inesattezze consiglia sempre il confronto delle fonti riportate con l'originale o con le stesse pubblicate altrove. Molti dei documenti cui faccio riferimento nel mio lavoro sono pubblicati in quest'opera: di essi dò in nota l'indicazione bibliografica della sola fonte originale, a meno che mi sia stato impossibile consultarla, nel qual caso cito direttamente dall'opera stessa.



sanciva il diritto per il sindacato di proporre proprie candidature e piuttosto che di controllo operaio preferiva parlare di controllo sindacale e di controllori sindacali. Delle commissioni superiori di controllo, formate da rappresentanti dei controllori sindacali e nominate per ogni ramo d'industria, avrebbero confrontato le esperienze delle singole imprese circa i costi e i metodi di produzione, l'amministrazione, i salari, la costituzione e le trasformazioni di capitale e avrebbero inviato annualmente un rapporto ai sindacati, al Consiglio superiore del lavoro, al Ministero dell'Industria.

Nello stesso mese di novembre comparve il progetto della Confederazione generale dell'industria che concepiva il controllo semplicemente come conoscenza della situazione di una determinata azienda e che auspicava un'azione comune tra il capitale e il lavoro per lo sviluppo dell'impresa e per il miglioramento delle condizioni di tutte le persone occupate. Tali fini potevano raggiungersi attraverso la creazione di commissioni regionali e nazionali di controllo, formate pariteticamente da rappresentanti del capitale e del lavoro e da un rappresentante dello Stato e nominate per ogni categoria d'industria, dove, in un clima d'intesa e di collaborazione, si sarebbe discusso sui salari, sugli orari, sulle condizioni di lavoro, sulla produzione, sulle assicurazioni sociali e sull'insegnamento professionale in base ai dati forniti obbligatoriamente dalle singole ditte. Il progetto escludeva un controllo diretto e interno alle singole aziende a favore di un confronto regionale e nazionale tra le varie situazioni industriali.

La Confederazione italiana dei lavoratori (Confederazione bianca), non riconoscendosi né nell'una né nell'altra di queste proposte, predispose uno schema per la realizzazione dell'idea sociale cristiana, fondata sull'armonizzazione dei diversi interessi attraverso il loro superamento per mezzo della partecipazione agli utili e dell'azionariato del lavoro.

Stante l'incompatibilità fra i tre progetti, il presidente del Consiglio Giolitti, consapevole dell'importanza del problema, presentò al Parlamento l'8 febbraio 1921 un disegno di legge regolante, « nei limiti del giusto e del ragionevole », il controllo dei lavoratori sull'industria allo scopo « a) di fare che i lavoratori conoscano le con-



dizioni nelle quali le industrie stesse si svolgono; b) di promuovere miglioramenti nell'istruzione tecnica e nelle condizioni morali ed economiche dei lavoratori, entro i limiti consentiti dalle condizioni in cui le industrie svolgono l'opera loro; c) di assicurare l'esecuzione di tutte le leggi istituite a protezione delle classi operaie; d) di consigliare i miglioramenti nei metodi di produzione i quali possano accrescere o rendere più economica la produzione stessa; e) di rendere sempre più normali e pacifici i rapporti fra datori e prenditori di opera ».<sup>2</sup>

Il disegno di legge governativo non riscosse i favori né della Confederazione dell'industria né della Confederazione del lavoro: la

<sup>2</sup> Ivi, p. 44. Il volume della Confindustria riporta anche i progetti delle tre Confederazioni, pp. 28-40, pubblicati pure negli atti parlamentari: cfr. Camera dei Deputati, Legislatura xxv, Sessione unica 1919-1921, *Raccolta degli atti stampati per ordine della Camera*, Roma, 1921, vol. xii, n. 1260; il fascicolo contiene la relazione e il disegno di legge Giolitti, la relazione e il progetto della Confederazione generale del lavoro, la relazione e il progetto della Confederazione generale dell'industria italiana, la relazione e il progetto della Confederazione italiana dei lavoratori, gli emendamenti e la relazione del Consiglio superiore dell'industria, il progetto del Comitato permanente del lavoro. Questi brevissimi cenni al problema del controllo operaio non pretendono ovviamente d'esaurire l'argomento; vogliono solo ricordare alcuni termini della questione che si ponevano già nel primo dopoguerra, la disponibilità, entro certi limiti, della Confindustria a riconoscere legislativamente una qualche sorta di controllo operaio e l'impegno del Governo nel presentare al Parlamento il disegno di legge. È scritto nella relazione che accompagnava il progetto Giolitti: « Nutro fiducia che le brevi considerazioni più sopra esposte giustifichino il disegno di legge, che ho l'onore di presentare al Parlamento, e ne dimostrino l'utilità sociale ed economica. Utilità sociale in quanto esso tende a uno scopo di pacificazione e a rendere più normali e cordiali i rapporti tra datori e prenditori di lavoro, riconoscendo alla classe operaia un diritto che non le può essere negato, quale è quello di seguire il movimento dell'industria e di conoscere le condizioni di quella produzione di cui il lavoro è fattore essenziale. Ma il disegno di legge ha anche ed essenzialmente una portata economica, poiché non tende soltanto alla giusta tutela del lavoro e all'elevazione morale della classe lavoratrice, ma tende a uno scopo anche più complesso e generale, quello cioè di rafforzare, armonizzando i fattori della produzione, la vitalità e l'incremento delle industrie dalle quali dipende, in grandissima parte, l'avvenire del nostro Paese »; Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, p. 44. Nel secondo dopoguerra una simile disponibilità, confindustriale e governativa, non si ripeterà più; Confindustria e Governo si opporranno tenacemente a qualsiasi riconoscimento giuridico: un sistema capitalistico-illuminato alla Giolitti sembrerà troppo avanzato!



prima lo giudicò troppo permissivo nei confronti del controllo operaio e, ribadendo che il proprio progetto rappresentava il massimo di concessione cui potesse giungere, auspicò in ogni caso una dilazione nell'attuazione di una tale riforma; la seconda lo giudicò troppo restrittivo rispetto alle richieste avanzate nel proprio schema. Il nodo tuttavia fu sciolto da cause di forza maggiore: decaduto per la fine della legislatura, il disegno di legge fu ripresentato alla nuova Camera il 20 giugno 1921; il corso degli avvenimenti ne impedì la discussione, cosicché il progetto finì nel dimenticatoio. Il fascismo si incaricò di regolare con altri mezzi e per altre vie i rapporti fra industriali e lavoratori; della collaborazione capitale-lavoro su basi democratiche non si parlò più fino all'estate del 1943 quando venne sottoscritto, il 2 settembre, l'accordo Buozzi-Mazzini sul ripristino delle commissioni interne, il primo stipulato fra le organizzazioni padronali e operaie dopo la parentesi fascista. L'accordo attribuiva alle commissioni interne, tra gli altri compiti, anche quello di « formulare proposte sui sistemi di lavoro e sui procedimenti di fabbricazione raccogliendo, esaminando ed eventualmente trasmettendo alla direzione delle imprese le proposte e i suggerimenti dei lavoratori su possibili perfezionamenti dei metodi di lavorazione ».<sup>3</sup> Queste facoltà, riconfermate dall'accordo interconfederale del 7 agosto 1947, trovarono scarsa applicazione nell'opera delle commissioni interne e furono esercitate, per esplicita disposizione della Cgil, dai consigli di gestione in tutte le aziende dove questi esistevano.

## 2. *La socializzazione fascista*

La "preistoria" dei consigli di gestione va ancora integrata da alcuni cenni sulla socializzazione delle imprese attuata dal fascismo repubblicano. La repubblica di Salò, nell'estremo tentativo di accattivarsi la simpatia delle masse operaie e di sottrarle all'influenza comunista, aveva rispolverato le istanze sociali del primo fascismo traducendole, per quanto riguardava la struttura delle industrie, in atti legislativi destinati a un'effimera attuazione e a un totale insuc-

<sup>3</sup> Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, p. 66.



cesso. Il congresso del Partito fascista repubblicano, riunitosi a Verona il 14 novembre 1943, approvò un manifesto in 18 punti dove, tra l'altro, si affermava che base della Repubblica sociale era il lavoro e si sancivano i principi della statizzazione delle aziende d'interesse collettivo e della cooperazione di rappresentanti dei tecnici e degli operai alla fissazione dei salari e alla ripartizione degli utili attraverso la conoscenza diretta della gestione.

I punti del manifesto di Verona relativi alla politica sociale furono ripresi e sviluppati dal Consiglio dei Ministri riunitosi il 13 gennaio 1944 per esaminare il documento preparato dal ministro dell'Economia corporativa Angelo Tarchi; la deliberazione approvata si configurò come « Premessa fondamentale per la creazione della nuova struttura dell'economia italiana » e dettò le direttive per la regolamentazione economica dello Stato fascista repubblicano. La "Premessa" contemplava la statizzazione delle imprese d'interesse vitale per l'indipendenza economica e politica del paese, delle imprese fornitrici di materie prime e di energia, di tutti quei servizi indispensabili al regolare svolgimento della vita economica; il capitale di tali aziende sarebbe stato amministrato dallo Stato attraverso un ente pubblico autonomo, l'Istituto di gestione e finanziamento. La "Premessa" decretava la socializzazione di tutte le imprese sia a capitale pubblico sia a capitale privato, cioè la partecipazione del lavoro alla loro gestione. Le imprese a capitale pubblico sarebbero state amministrate da un consiglio di gestione eletto da tutte le categorie di lavoratori (operai, impiegati, tecnici) e incaricato di deliberare sulle questioni inerenti alla produzione, di compilare il bilancio, di ripartire gli utili, di stipulare i contratti di lavoro e di decidere sui problemi inerenti alla disciplina e alla tutela del lavoro. Nelle aziende private gli organi collegiali di amministrazione sarebbero stati integrati da rappresentanti dei dipendenti in numero uguale a quello dei rappresentanti eletti dagli azionisti. Nelle aziende individuali o ad amministratore unico, con almeno 50 lavoratori, sarebbe stato costituito un consiglio di operai, impiegati e tecnici composto da almeno tre membri. La "Premessa" stabiliva poi le norme circa il capo dell'azienda (politicamente e giuridicamente responsabile della produzione di fronte allo Stato), il consiglio di fabbrica (eletto da



tutti i dipendenti e incaricato di deliberare sui regolamenti interni), la ripartizione degli utili tra il capitale, il lavoro e, per l'eventuale eccedenza, lo Stato che li avrebbe utilizzati, tramite l'Istituto gestione e finanziamento, per scopi di carattere sociale.

L'applicazione di questi principi si concretò, fra la riluttanza dell'occupante tedesco che temeva per l'efficienza della produzione bellica, nel decreto legislativo 12 febbraio 1944, n. 375<sup>4</sup> che emanava le norme sulla socializzazione; la sua attuazione venne decisa con un nuovo decreto in data 24 giugno 1944, n. 382 che ne fissava l'inizio per il 30 dello stesso mese. La legislazione prevedeva che nelle società di proprietà privata, con almeno un milione di capitale o cento dipendenti, l'assemblea degli azionisti fosse integrata da rappresentanti eletti da tutti i lavoratori (operai, impiegati, tecnici) con un numero di voti pari a quello del capitale; l'assemblea avrebbe poi nominato il consiglio di gestione, composto per metà da membri scelti tra i soci e per metà da membri scelti tra le maestranze, e il collegio sindacale, formato da membri designati dai soci e dai lavoratori. Nelle aziende individuali doveva essere costituito un consiglio di gestione, con un minimo di tre membri eletti dalle varie categorie di lavoratori, coadiuvante l'imprenditore unico. Nelle imprese di proprietà dello Stato il consiglio di gestione, presieduto dal capo dell'azienda di nomina governativa, doveva essere composto dai rappresentanti eletti da tutto il personale (operai, impiegati, tecnici) e da almeno un rappresentante proposto dall'Istituto di gestione e finanziamento. Le attribuzioni dei consigli riguardavano la conduzione delle imprese e l'indirizzo della produzione secondo le disposizioni del piano nazionale stabilito dagli organi dello Stato, la regolamentazione della disciplina e della tutela del lavoro, la redazione del bilancio, la ripartizione degli utili.

L'elezione dei rappresentanti del personale era prevista mediante voto segreto su una lista formulata dall'Unione sindacale provinciale; il sistema selezione-elezione garantiva da un lato l'esclusione

<sup>4</sup> Integrato dal decreto legislativo 12 ottobre 1944, n. 861; cfr. "Gazzetta Ufficiale d'Italia", LXXXV, 30 giugno 1944, n. 151, pp. 992-996 e 22 dicembre 1944, n. 298, pp. 2047-2060.



di eventuali candidati comunisti, dall'altro la sensazione per i dipendenti di partecipare in qualche modo alla gestione dell'azienda.<sup>5</sup> Il decreto prescriveva la ripartizione degli utili netti, dopo l'assegnazione alla riserva, tra il capitale, in misura non superiore a un massimo fissato annualmente dal Comitato dei ministri per il risparmio e il credito, il lavoro, in rapporto all'entità delle remunerazioni nette percepite annualmente e in ogni caso non superiore al 30% del complesso delle retribuzioni corrisposte nel corso dell'esercizio, e una cassa di compensazione destinata a scopi di natura sociale e produttiva; prevedeva inoltre lo scioglimento dei consigli di gestione da parte del Ministro dell'Economia corporativa nel caso in cui questi non si fossero dimostrati in grado di dirigere la produzione e di adeguare l'attività dell'impresa alle esigenze dei piani economico-sociali governativi.

Il progetto incontrò scarsi favori: le autorità tedesche si opposero, gli industriali furono decisamente contrari o nicchiarono, gli operai non presero sul serio la socializzazione,<sup>6</sup> i comitati di liberazione decisero di sabotarla. Ci fu anche un passo ufficiale del rappresentante commerciale elvetico presso la repubblica di Salò affinché fossero esentate dal provvedimento le imprese a capitale svizzero. Si dovette attendere il 30 giugno 1944 per fissare l'entrata in vigore del provvedimento; il Ministero dell'Economia corporativa avrebbe stabilito con propri decreti i termini entro cui le diverse categorie di aziende avrebbero dovuto presentare i nuovi statuti per l'approvazione ministeriale. Le prime imprese a essere socializzate furono quelle interessanti la stampa; successivamente, tra la fine del 1944

<sup>5</sup> Giudizio espresso da Mussolini all'ambasciatore tedesco Rudolf Rahn citato in: F. W. DEAKIN, *Storia della repubblica di Salò*, Torino, Einaudi, 6ª ed., 1974, p. 659.

<sup>6</sup> Ai primi di marzo del 1945 si tennero alla Fiat le elezioni degli esperti per lo studio dello statuto della socializzazione: su oltre 32.000 dipendenti aventi diritto di voto, le schede valide risultarono appena 405; « All'officina 7 della Mirafiori, per esempio, l'urna per le votazioni fu usata dagli operai per raccogliere una sottoscrizione pro vittime del fascismo: l'iniziativa fu seguita in altre fabbriche »; cfr. R. LURAGHI, *Il movimento operaio torinese durante la Resistenza*, Torino, Einaudi, 1957, pp. 270-271.



e il febbraio 1945, quelle di rilevante importanza (Alfa Romeo, Dalmine, Fiat, Montecatini, ecc.); ai primi d'aprile 1945 il Consiglio dei Ministri decretò per il 26 dello stesso mese l'attuazione del provvedimento per tutte le industrie: la decisione rimase sulla carta, ultimo atto di una ridicola messinscena. In realtà la socializzazione fu largamente disattesa sia per l'opposizione generale sia per il clima d'incertezza e di sfiducia dovuto alla consapevolezza della fine ormai imminente della repubblica fascista. Più che un tentativo di riforma economica, la socializzazione rappresentò il convulso rigurgito di quelle tendenze antiplutocratiche che si erano confusamente manifestate nel fascismo della prima ora e che i finanziamenti degli industriali e degli agrari avevano in seguito messo a tacere. Ora tali tendenze, caoticamente riemerse in quella malebolge che fu il congresso di Verona, rispuntavano per proclamare il ritorno alla purezza originaria del fascismo e a vendetta di quegli industriali traditori e filo-anglosassoni che non attendevano altro che l'arrivo delle truppe alleate.

### 3. *Il decreto Clnai 17 aprile 1945 e i comitati di liberazione aziendali*

La regolamentazione sociale fascista fu abrogata da un decreto del Clnai, che si preoccupò però di fare salvo il principio della partecipazione operaia alla gestione delle aziende: « Il Comitato di Liberazione Nazionale per l'Alta Italia ... decreta: ... Art. 2 - Fino a nuovo e generale regolamento della materia con atti legislativi del Governo nazionale, l'amministrazione delle aziende contemplate nei decreti sopra citati <sup>7</sup> resta affidata a consigli di gestione nazionale, coi poteri previsti dai decreti medesimi per i consigli di gestione delle aziende "socializzate". ... Art. 4 - La rappresentanza delle maestranze nei consigli di gestione prevista dai decreti sopra citati viene affidata, nei consigli di gestione nazionale, coi diritti e coi doveri e le prerogative ad essa inerenti, a rappresentanti appositamente e

<sup>7</sup> Decreti legislativi della Repubblica Sociale Italiana 12 febbraio 1944, n. 375 e 12 ottobre 1944, n. 861 citati nell'art. 1.



liberamente eletti dalle maestranze, secondo norme che saranno ulteriormente fissate. La designazione elettiva di tali rappresentanti dovrà aver luogo non oltre tre mesi dopo la data della liberazione. Sino al momento in cui la nuova rappresentanza liberamente eletta dalle maestranze potrà entrare in funzione, la rappresentanza delle maestranze stesse nei consigli di gestione nazionale resta affidata, con tutti i diritti, i doveri e le prerogative ad essa inerenti, ai comitati di liberazione aziendali, costituiti nella fase della lotta clandestina ».<sup>8</sup>

Con questo decreto emanato a Milano il 17 aprile 1945, che possiamo considerare l'atto formale di nascita dei consigli di gestione, il Clnai abrogava la legislazione della Repubblica Sociale Italiana in materia di socializzazione delle imprese, dichiarava decaduti gli organi da questa creati, sanciva il principio della partecipazione agli utili e alla gestione delle aziende attraverso nuovi e democratici consigli di gestione. Il preambolo condannava gli obiettivi antinazionali della socializzazione « con la quale il sedicente Governo fascista ha tentato di aggiorare le masse lavoratrici dell'Italia occupata al servizio e alla collaborazione con l'invasore tedesco »; riconosceva « l'alta sensibilità politica e nazionale delle maestranze dell'Italia occupata che, astenendosi in massa da ogni partecipazione alle elezioni dei rappresentanti nei consigli di gestione, hanno manifestato la loro chiara comprensione del carattere antinazionale e demagogico della pretesa "socializzazione" fascista »; intendeva « assicurare, all'atto della liberazione dei territori ancora occupati dal nemico, la continuità e il potenziamento dell'attività produttiva, nello spirito di una effettiva solidarietà nazionale ». Il decreto abrogava quindi la socializzazione e affidava a nuovi consigli di gestione, con poteri identici ai precedenti, l'amministrazione delle aziende, rimandando al Governo nazionale il compito di regolamentare definitivamente la materia; dichiarava decaduti i membri dei consigli di gestione fascisti; fissava il termine di tre mesi dalla data della liberazione per le elezioni dei nuovi organismi, affidando la temporanea rappresentanza

<sup>8</sup> In: Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, pp. 80-81.



delle maestranze ai comitati di liberazione aziendali; attribuiva le prerogative del capo dell'azienda al responsabile tecnico della produzione o al commissario di gestione per le imprese sottoposte a epurazione; ribadiva la ripartizione degli utili fra capitale e lavoro, destinando questi ultimi a un fondo unico di solidarietà nazionale per scopi di assistenza e di previdenza sociale (mense popolari, assistenza all'infanzia, orfani di guerra, ecc.).

Avvicinandosi il momento della liberazione, le forze antifasciste avvertivano l'importanza del problema dell'assetto futuro del modo di produzione; dopo la prova dimostrata durante la Resistenza, tutti gli esponenti del Cln erano concordi, in linea di principio, nel riconoscere al movimento operaio un maggior peso all'interno delle aziende. Il decreto, proposto dai delegati comunisti e sottoscritto da tutti i partiti antifascisti, sanciva un'idea di principio e riconosceva una situazione di fatto. La prima si richiamava a una concezione del lavoro e dell'organizzazione industriale in cui fosse riconosciuta una maggiore partecipazione dei lavoratori e trovava, nelle sue due anime ispiratrici (la cristiana e la marxista), i precedenti ideologico-politici nell'azionariato operaio e nei consigli di fabbrica. La formula espressa nel decreto rappresentava il compromesso tra la concezione cristiana interclassista della cointeressenza e la concezione rivoluzionaria comunista della gestione operaia seguente all'espropriazione delle imprese. La situazione di fatto consisteva nella semplice circostanza che gli operai, al momento dell'insurrezione, avevano occupato le fabbriche e disponevano quindi della possibilità materiale di gestirle.

Il decreto del Clnai prevedeva che i comitati di liberazione aziendali assumessero la rappresentanza delle maestranze e la gestione delle aziende in attesa dell'elezione dei nuovi organismi. I comitati di liberazione aziendali erano sorti nell'estate del 1944 per volontà del Clnai e si affiancarono ai già esistenti comitati di agitazione; questi ultimi rappresentavano lo strumento di classe clandestino che il movimento operaio si era dato per la lotta nelle fabbriche contro i nazifascisti. Mancava però l'organo di solidarietà nazionale che a livello d'azienda perseguisse, nell'unità di tutti gli elementi antifascisti, gli scopi della guerra di liberazione e che garan-



tisse la continuità produttiva nel periodo immediatamente successivo alla fine delle ostilità.<sup>9</sup> Il manifesto del Clnai del 30 agosto 1944 affermava: « La costituzione dei Cln di fabbrica e di azienda è intesa a mobilitare tutte le forze di massa per il conseguimento dei fini assegnati alla lotta di liberazione. Essi saranno composti secondo un criterio proporzionale, attuando la rappresentanza delle diverse categorie partecipi alla produzione. È altresì compito essenziale di questi comitati di garantire la continuità della vita economica e industriale nel periodo immediatamente successivo alla liberazione dal fascismo; nonché di provvedere alla epurazione degli elementi politicamente infidi, predisponendo fin d'ora la sostituzione delle persone da allontanare, la disciplina tecnica della produzione e la partecipazione e il controllo nella gestione... Gli attuali comitati d'agitazione conservano integre le loro funzioni come rappresentanti diretti degli interessi delle masse operaie. Essi avranno cura di mantenere gli opportuni contatti coi Cln aziendali e di fabbrica ».<sup>10</sup>

Le decisioni del Cln furono accettate non senza contrasti dagli operai che fidavano maggiormente nell'azione dei comitati d'agitazione, organi di classe usciti dalle lotte del 1943-1944, e che temevano dal nuovo istituto un appesantimento burocratico e lo smorzamento dello spirito di classe. Sia Morandi per i socialisti sia Longo per i comunisti intervennero a chiarire il significato della costituzione dei comitati di liberazione aziendali: « L'esistenza dei comitati di agitazione rende superflua la costituzione di comitati di liberazione nazionale? Affatto. Primo, perché dal movimento dei comitati di liberazione nazionale non si può escludere la classe operaia, le fabbriche, che sono le basi e le fortezze di questo movimento; secondo, perché se il movimento di liberazione nazionale è un movimento d'unità nazionale — ad esclusione, va da sé, dei servi del nazifascismo e di coloro che hanno comunque tradito il paese —

<sup>9</sup> I due organismi non si distinguevano per il carattere economico-rivendicativo del primo e politico-nazionale del secondo: entrambi svolgevano una azione politica, con un connotato di classe nel primo che mancava nel secondo e che permetteva anche, ma non solo, lotte di natura economico-rivendicativa.

<sup>10</sup> In: F. CATALANO, *Storia del C.L.N.A.I.*, Bari, Laterza, 1956, p. 244.



quest'unità nazionale deve esprimersi anche nella fabbrica. I comitati di agitazione sono organi di classe, e tali devono restare. ... Tutto ciò non risolve però il problema dell'unità nazionale nella fabbrica. Con chi si può fare quest'unità? Con quella parte del personale dirigente delle aziende che collabora – a fatti e non soltanto a parole – alla lotta per l'indipendenza e la libertà. ... Su questo terreno è possibile e necessario creare dei comitati di liberazione nazionale di fabbrica, che sorgano anch'essi dal seno delle masse, nei quali le diverse correnti politiche siano rappresentate, che esprimano l'unità nazionale e che collaborino coi comitati di agitazione »<sup>11</sup>.

Il perseguimento di una politica di unità nazionale all'interno delle fabbriche rappresentò l'obiettivo della creazione dei comitati di liberazione aziendali. Alla fine dell'aprile 1945 questi si trovarono investiti del compito di epurare i collaborazionisti, di amministrare le industrie garantendo la produzione, di provvedere alla costituzione dei nuovi organismi di gestione.

<sup>11</sup> L. LONGO, *Comitati d'agitazione e comitati di liberazione nazionale di officina*, "La nostra lotta", II, n. 12, 22 luglio 1944, pp. 15-19 (organo clandestino del Pci, ciclostilato); rist. con il titolo *Gli organi di combattimento degli operai nelle fabbriche* in: L. LONGO, *Sulla via dell'insurrezione nazionale*, Roma, Editori Riuniti, 1971, pp. 196-203. Cfr. anche R. MORANDI, *Comitati di agitazione e comitati di liberazione di fabbrica*, "Politica di classe", I, settembre 1944, n. 1; rist. in: R. MORANDI, *Lotta di popolo 1937-1945*, Torino, Einaudi, 1958, pp. 74-75.





### 1. *Le motivazioni politiche della partecipazione operaia*

Secondo i propositi del Clnai dai comitati di liberazione aziendali sarebbero dovuti scaturire i consigli di gestione, eletti entro tre mesi dalla data della liberazione e regolati con una legislazione del governo nazionale. Le cose però andarono diversamente dalle intenzioni di coloro che avevano partecipato alla Resistenza e che avevano creduto d'instaurare senza ostacoli insormontabili un nuovo e democratico ordine sociale. Prima di considerare le vicende dei consigli di gestione nella loro fase iniziale, è bene esaminare le premesse politiche che animavano la richiesta per il riconoscimento della partecipazione operaia alla gestione aziendale.

Il movimento operaio aveva dato un contributo notevole alla lotta di liberazione attraverso azioni di sabotaggio e attraverso scioperi a carattere non solo economico-rivendicativo, ma anche e soprattutto politico e a difesa delle industrie e della manodopera minacciate di trasferimento in Germania. Nei giorni dell'insurrezione aveva occupato le fabbriche a salvaguardia da eventuali distruzioni, preservando il patrimonio industriale e assicurando la possibilità di riprendere immediatamente il lavoro a liberazione avvenuta. L'episodio della difesa delle fabbriche fu tra quelli più ostentati per suffragare la richiesta di costituzione dei consigli di gestione; se gli operai non avessero difeso le fabbriche, scriveva Emilio Sereni, « oggi, quanto a metodi e sistemi di gestione industriale, dovremmo

limitarci a discutere di amministrazione delle macerie. Se parliamo, oggi, di consigli di gestione, è perché i lavoratori hanno salvato le nostre fabbriche ».<sup>1</sup>

Il 25 aprile 1945 la classe operaia chiedeva di saldare il conto aperto fin dal lontano marzo 1943 con gli scioperi di Torino, esigendo la partecipazione alla gestione industriale come riconoscimento della capacità e della maturità dimostrate durante la lotta clandestina. Per di più questa richiesta veniva rivolta, da chi più aveva dato alla Resistenza, a una classe imprenditoriale su cui pesava la vergogna di avere aiutato il fascismo ad affermarsi, di avere lautamente lucrato durante il regime, di avere ancora collaborato, in misura maggiore o minore secondo le circostanze, con la repubblica di Salò, di avere prudentemente abbandonato le fabbriche nei giorni dell'insurrezione.

La rivendicazione non voleva confondersi con pretese rivoluzionarie, né rappresentare il primo passo verso l'abbattimento del sistema capitalistico e l'instaurazione di un regime socialista. Certo i militanti comunisti fidavano nella prossimità della rivoluzione, ma i dirigenti del partito avevano realisticamente accettato la collocazione dell'Italia nell'area d'influenza occidentale e agirono di conseguenza: l'esempio della Grecia era un monito per tutti. Per comprendere la posizione del Pci circa i consigli di gestione è necessario tenere presente la linea politica generale seguita a partire dalla svolta di Salerno e sviluppata nei mesi successivi: collaborazione di tutte le forze antifasciste, solidarietà nazionale, ricostruzione economica, democrazia progressiva. Scriveva Sereni con un pizzico di retorica (siamo a pochi mesi dall'insurrezione vittoriosa), ma illuminando il significato della partecipazione comunista alla liberazione: « Nelle giornate decisive dell'insurrezione, come in tutto il corso della guerra di liberazione, essi [i lavoratori] hanno dimostrato di

<sup>1</sup> E. SERENI, *I consigli di gestione*, "Rinascita" (Roma), II, 1945, p. 199. In realtà il pericolo di distruzione degli impianti, per quanto effettivo, si rivelò in seguito meno consistente di quanto allora si credette stante l'impegno di non danneggiare il patrimonio industriale italiano assunto dai Tedeschi durante le trattative di resa con gli Americani.



saper combattere non per un gretto interesse corporativo, ma per interessi e per ideali che s'identificano con quelli della nazione tutta. Non è mancato chi, quel mattino del 25 aprile, come già nelle settimane precedenti, si è posto, ci ha posto questa domanda: "È necessario, certo, se vogliamo salvare i nostri stabilimenti, se vogliamo vincere, chiamare i lavoratori a concentrarsi nelle fabbriche e a occuparle. Ma *chi ci garantisce* che gli operai non approfitteranno di questa concentrazione strategica per realizzare la *loro* insurrezione, i *loro* particolari obiettivi? Chi ci garantisce ch'essi combatteranno la loro lotta non sotto una bandiera esclusiva di classe, ma sotto la bandiera dell'insurrezione nazionale?" Noi, comunisti, assieme coi compagni socialisti, abbiamo offerto allora questa garanzia, che era condizione di unità e di effettiva solidarietà nazionale nella lotta contro l'oppressore nazi-fascista. Abbiamo fatto onore — la classe operaia ha fatto onore — alla nostra firma; e, di fronte al miracolo di un'insurrezione realizzata nell'ordine e nella concordia nazionale, quelli stessi che, ancora al mattino del 25 aprile, dubitavano dell'efficacia della nostra garanzia, hanno dovuto darcene pubblicamente atto; hanno dovuto riconoscere l'alto senso di responsabilità nazionale di cui la classe operaia ha dato prova nelle giornate insurrezionali ».<sup>2</sup>

Da questa prospettiva va considerata l'azione delle sinistre circa i consigli di gestione: non espropriazione dei proprietari e instaurazione di un regime di classe, ma partecipazione e controllo della produzione nell'interesse della collettività nazionale. Rodolfo Morandi, in un discorso pronunciato alla Consulta nazionale il 28 settembre 1945, affermò: « Essi non sconvolgono i rapporti di proprietà esistenti. I consigli di gestione non sono stati ideati per sovietizzare alla chetichella, come qualcuno insinua, le imprese, bensì per dar loro una spina dorsale più robusta, per rafforzarle, s'intende, non a pro di interessi particolaristici e speculativi, ma in ordine all'interesse della nazione che deve moderare, in questa calamità, la

<sup>2</sup> E. SERENI, op. cit., p. 199.



voracità dei singoli ».<sup>3</sup> Nulla a che vedere con l'esperienza dei consigli di fabbrica del 1920: questi rappresentavano un momento della lotta di classe, erano degli organismi politici attraverso cui veniva esercitato il controllo operaio contro il dominio padronale e in vista della presa definitiva del potere e della socializzazione delle industrie; quelli non erano che uno dei tanti aspetti attraverso cui si manifestava la volontà dei partiti di sinistra di partecipare alla ricostruzione del paese e di affermare il ruolo che vi doveva giocare la classe operaia in un quadro di unità nazionale. Gli sforzi erano rivolti verso la collaborazione di tutte le forze sociali allo scopo di raggiungere l'obiettivo primario del momento, la ricostruzione economica, lasciando impregiudicato il futuro assetto politico del paese almeno fino alle elezioni della Costituente e del primo Parlamento, senza che ciò, ovviamente, significasse il ritorno allo *statu quo ante* la marcia su Roma.

Il prezzo pagato dai lavoratori durante la Resistenza era tale da esigere il riconoscimento della loro partecipazione alla conduzione delle imprese. Gli operai avevano lottato nelle fabbriche, mentre i proprietari al momento della caduta del regime le avevano abbandonate, e ora attraverso i commissari di gestione nominati dal Clnai e i comitati di liberazione aziendali si accingevano a riprendere la produzione e a garantire l'occupazione, assolvendo in questo modo a un compito d'importanza non di classe, ma nazionale. Secondo Di Vittorio ci si trovava di fronte a una situazione nuova che animava di un nuovo spirito i lavoratori: la Resistenza e la difesa delle industrie avevano cancellato negli operai la sensazione di estraneità alla fabbrica, identificata prima con il padrone l'ostilità verso il quale si traduceva in ostilità verso la fabbrica stessa, e avevano creato nei medesimi la coscienza dell'appartenenza delle macchine a tutte le forze produttive, stato d'animo questo indispensabile per stimolare la partecipazione attiva alla ricostruzione.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> In: R. MORANDI, *Democrazia diretta e riforme di struttura*, Torino, Einaudi, 1975, p. 10.

<sup>4</sup> G. DI VITTORIO, *Il movimento sindacale nella società democratica italiana*, "Rinascita" (Roma), III, 1946, p. 72.



In una tale situazione non si potevano frustrare i sentimenti degli operai e pregiudicare la loro partecipazione all'opera di ricostruzione restaurando il modo di gestione precedente; se si voleva che i lavoratori prendessero parte attiva, pur all'interno del sistema capitalistico, alla difficile rinascita economica, era necessario concedere qualche contropartita. A questo proposito il comitato direttivo della Cgil approvò il 23 settembre 1945 una mozione dove, tra l'altro, era scritto: « La classe operaia, cosciente della sua funzione sociale e storica, accetta con entusiasmo l'autodisciplina sul lavoro e un aumento dello sforzo quotidiano [precedentemente esemplificati con le proposte di riduzione d'orario e di paga, accettazione di trasferimenti, licenziamenti e turni di disoccupazione concordati], ma domanda la possibilità di proporre tutti i miglioramenti tecnici nei metodi e nell'organizzazione del lavoro, suggeriti dalla sua diretta esperienza, e soprattutto la possibilità di controllare che i risultati del proprio sforzo produttivo vadano effettivamente a beneficio della società nazionale e del popolo, col miglioramento quantitativo e qualitativo dei vari prodotti e con l'abbassamento del costo, e non vadano invece a impinguare i profitti dei grandi capitalisti. Soltanto attraverso la diretta partecipazione delle maestranze alla gestione dell'azienda, realizzabile ad opera dei consigli di gestione, è possibile suscitare "la febbre del lavoro", l'entusiasmo delle masse lavoratrici nello sforzo produttivo. I consigli di gestione già in atto nelle più importanti officine dell'alta Italia, hanno dato risultati pienamente positivi, giudicati tali anche dai datori di lavoro ».<sup>5</sup>

Gli umori di parte di coloro che avevano combattuto contro il fascismo spingevano verso una soluzione radicale, verso la rivoluzione socialista: « Nei vari piani di occupazione e difesa militare degli impianti che furono accuratamente preparati in quel periodo, probabilmente questa lotta fu vista non solo come un episodio della guerra contro i nemici tedeschi, ma anche come un impossessarsi definitivo delle fabbriche da parte degli operai ».<sup>6</sup> Uno sbocco di

<sup>5</sup> In: "Il lavoro" (Roma), I, n. 206, 25 settembre 1945, p. 1.

<sup>6</sup> B. BECCALLI, *La ricostruzione del sindacalismo italiano 1943-1950* in: *Italia 1943-1950. La ricostruzione*, a cura di S. I. Woolf, Bari, Laterza, 2ª ed.,



questo tipo era inaccettabile per i dirigenti della sinistra; una volta riconosciuta la necessità di muoversi entro i limiti della democrazia borghese, il problema consisteva nell'indirizzare la potenzialità rivoluzionaria della base verso la conquista di obiettivi compatibili con il sistema capitalistico e nello stesso tempo il più socialmente avanzati. A questo proposito è illuminante quanto scrive Gastone Manacorda: « La formula dei consigli misti di gestione fu inventata dal Clnai per impedire che i comitati di liberazione d'azienda si spingessero nel corso dell'insurrezione fino all'espropriazione dei capitalisti e alla gestione sociale delle imprese. Il Clnai, organo politico avente funzioni di governo, escogitò una formula che realizzasse la partecipazione operaia alla gestione delle imprese senza minacciare la proprietà capitalistica, non già perché il movimento operaio non avesse in quel momento la forza di imporre soluzioni più radicali, ma perché esse avrebbero avuto l'effetto di provocare la reazione degli Alleati con conseguenze politiche incalcolabili. Fu questo un caso concreto – e forse il più cospicuo – di autolimitazione cosciente della rivoluzione, un intervento politico teso ad evitare che il movimento spontaneo della classe operaia trascendesse verso obiettivi socialisti e a trattenerlo invece nell'ambito della rivoluzione democratica ».<sup>7</sup> Sono le stesse preoccupazioni che Sereni

1975, p. 344. A conferma del giudizio di Di Vittorio poco sopra ricordato, l'autrice così continua: « Insieme è però probabile che questo tipo di lotta abbia molto accentuato l'identificazione degli operai col proprio lavoro, con la "propria fabbrica", fatto importante per spiegare la loro partecipazione successiva alla ricostruzione delle fabbriche e del paese ».

<sup>7</sup> *Il socialismo nella storia d'Italia*. Storia documentaria dal Risorgimento alla Repubblica, a cura di G. Manacorda, Bari, Laterza, 1966, p. 787. L'opera è una raccolta antologica; la citazione fa parte dell'introduzione esplicativa del curatore all'intervento di Emilio Sereni al convegno del Partito comunista sulla ricostruzione economica tenuto a Roma nell'agosto 1945. Tra l'altro Sereni affermava: « La tendenza è stata quella di gestire le fabbriche a mezzo dei C.L. aziendali, e questi le hanno gestite in una maniera positiva, con un senso di responsabilità molto elevato, ma con una impostazione nettamente di classe che, anche sotto certi aspetti politici, ha creato dei problemi molto gravi. In molte aziende si è avuta l'eliminazione della grande maggioranza dei tecnici. Questa presa di possesso delle aziende è avvenuta in forme diverse da luogo a luogo, da regione a regione. ... A parte queste differenze di forma, si è dovuto



voleva fugare con l'articolo su "Rinascita" già citato e con il discorso al convegno economico del partito comunista:<sup>8</sup> impedire che la rivoluzione nazionale sfociasse nella rivoluzione socialista. I consigli di gestione dovevano rappresentare da un lato una tappa significativa verso la creazione, all'interno del sistema capitalistico, di una avanzata democrazia economica, dall'altro l'assorbimento delle istanze rivoluzionarie che spingevano verso l'espropriazione, in quel periodo politicamente impossibile.

Il clima che venne creandosi nell'estate-autunno del 1945 intorno al problema della partecipazione operaia fu generalmente favorevole. La stampa, di partito e indipendente, si occupò della questione e ne risultò un coro unanime di voci plaudenti ai nuovi diritti e alla nuova dignità che andavano riconosciuti al mondo del lavoro, con un'intensità di toni tuttavia decrescente mano a mano che ci si spostava dalle posizioni di sinistra verso quelle più moderate; segno che al di là dell'entusiasmo momentaneo e dell'adesione contingente, maturavano già gli elementi che di lì a pochi mesi avrebbero portato alla frattura quegli stessi partiti che avevano concordemente firmato il decreto Clnai 17 aprile 1945. A originare questo orientamento favorevole fu senz'altro la spinta innovatrice che veniva dalla Resistenza. Ragioni di carattere morale, economico, sociale e giuridico furono addotte a sostegno della partecipazione operaia da giornali di varie tendenze; si vollero fugare diffidenze e pregiudizi sostenendo che l'immissione delle forze del lavoro nella

intervenire con un'azione politica in questo senso: porre il problema di determinati limiti che la gestione da parte delle maestranze può avere nell'azienda ». Ivi, pp. 791-792.

<sup>8</sup> Atti in: *Ricostruire. Resoconto del convegno economico del Pci* (Roma, 21-23 agosto 1945), a cura del Centro di studi economici del Pci, Roma, Società Editrice l'Unità, 1945. La risoluzione finale, per la materia che ci riguarda, affermava: « Attraverso il controllo popolare, da introdursi in tutte le grandi industrie (consigli di gestione), come pure negli scambi (commissioni di vigilanza sui prezzi) e nella organizzazione fiscale (consigli tributari), occorre chiamare il popolo a collaborare alla utilizzazione di tutte le risorse per assicurare una maggiore produzione, una migliore distribuzione dei prodotti e una lotta efficace contro la disoccupazione ». Ivi, p. 292.



gestione delle imprese avrebbe provocato una salutare rigenerazione del sistema industriale italiano.

Il 1° maggio 1945 usciva sul periodico "Lo Stato moderno" un articolo di Giuliano Pischel dal titolo significativo *Che fare della "socializzazione" neo-fascista?*<sup>9</sup> Dopo avere esaminato le possibili ragioni di tale provvedimento (tra cui lasciare dietro di sé una "mina" che sarebbe esplosa quando le autorità alleate, dopo la caduta del regime, avrebbero inevitabilmente abolito le misure fasciste provocando "nostalgie" tra le masse lavoratrici) e dopo aver riconosciuto che gli operai non erano caduti nel tranello, l'autore esaminava la natura di questa socializzazione in vista dei provvedimenti da prendere al riguardo: « La vera ed effettiva socializzazione s'impenna infatti su due premesse che la legge neo-fascista completamente ignorava. La prima è l'espropriazione (sia pure indennizzata) del capitale privato aziendale. Essa è indispensabile per realizzare il postulato principe della socializzazione: ossia la gestione dell'impresa senza ingerenze e interessenze dell'interesse capitalistico privato. Volere stabilire, come intendeva la legge neo-fascista, un'"armonica" coesistenza nell'azienda del capitale e del lavoro su basi paritetiche, giustapponendoli (il che significa *de facto* conferire potere arbitratore assoluto al capo dell'impresa), è utopistico. Proclamare che "d'ora innanzi dovrà essere il capitale a servire al lavoro, e non viceversa", è demagogia, quando e sinché il secondo non può fare a meno del primo, nel suo aspetto di proprietà privata, e in un modo o nell'altro deve sottostare alla sua volontà, direttiva o dispositiva che sia. La seconda premessa è il trasferimento dell'impresa socializzata alla collettività, per essere gestita nell'interesse generale di questa. Non si tratta quindi di assegnare il potere gestorio e dispositivo esclusivamente alla categoria dei lavoratori aziendali, ma ad organi di diritto pubblico – poiché pubblico diventerebbe il capitale espropriato – rispettosi dell'autonomia amministrativa dell'impresa, nei quali il mondo del lavoro (operai, tecnici, impiegati) abbia bensì larga ed essenziale rappresentanza ma non una

<sup>9</sup> G. PISCHEL, *Che fare della "socializzazione" neofascista?*, "Lo Stato moderno" (Milano), 11, 1° maggio 1945, n. 7, pp. 16-18.



autorità dispositiva assoluta. Invece nella "socializzazione" neo-fascista, presupponente, nel migliore dei casi, una stretta intesa (pronta a tramutarsi in connivenza) tra capitale e lavoro, nulla garantiva che la gestione, anche quando, senza troppi intralci da parte dei capitalisti, fosse passata in mano dei lavoratori, si effettuasse nell'interesse collettivo, anziché esasperare – a tutto detrimento dei consumatori e della collettività – la corsa ai profitti, rafforzando i sistemi protezionistici, monopolistici e parassitari, cari al capitalismo nostrano ».

Affrontando i problemi del momento, Pischel ammetteva che la trasformazione dell'apparato economico del paese richiedeva tempi lunghi e opportuni adattamenti ai casi concreti (statizzazione, municipalizzazione, cooperative di lavoratori, ecc.); individuava comunque due forze indispensabili per realizzare tale trasformazione: « Essa infatti deve essere la risultante da un lato della pressione dal basso delle forze del mondo del lavoro, dall'altro della inquadratura in organiche ed efficienti istituzioni da parte degli organi responsabili. Questi due fattori sono entrambi imprescindibili ai nostri fini. Senza le rivendicazioni, gli sforzi e le conquiste del mondo del lavoro la socializzazione e la trasformazione economica in senso democratico-socialista rischierebbero, come nell'altro dopoguerra, di vanificarsi o di sfociare in sterili compromessi corporativistici; ma senza una ponderata elaborazione istituzionale e organizzativa la rivoluzione economica rischierebbe, e di per sé e per le ostilità del mondo capitalistico, di non reggersi e di non "marciare" ». In attesa della riforma elaborata dalla futura assemblea legislativa e attuata su scala nazionale, per il momento e in via transitoria il Clnai doveva organizzare la collaborazione dei lavoratori alla gestione aziendale, premessa per la partecipazione agli utili, anche se non in maniera diretta e a parità di diritti rispetto al capitale, almeno in funzione consultiva e di controllo tramite i comitati di liberazione di fabbrica.

La stampa socialcomunista si preoccupò di respingere l'accusa che i consigli di gestione significassero "la fabbrica agli operai", sostenendo che la ricostruzione era un compito troppo arduo per essere affrontato e diretto da pochi partiti e che occorreva la collaborazione di tutto il popolo. La classe operaia aveva dimostrato di essere pronta ad assumere responsabilità direttive e a svolgere un



ruolo preponderante nella rinascita della nazione. La richiesta di assunzione di responsabilità era per di più giustificata dall'atteggiamento adottato dal potere economico e denunciato dalla stampa di sinistra: sciopero degli investimenti, per l'incertezza del momento politico, con conseguente mancata creazione di posti di lavoro proprio mentre si profilava la minaccia della disoccupazione; deliberata volontà da parte degli industriali di non collaborare con i lavoratori in modo da giocare sulla loro incapacità e sulle loro difficoltà, specie finanziarie, a gestire da soli le aziende, per ritornarvi da padroni; tentativi di speculazione attraverso l'imboscamento delle materie prime per sfruttare il rialzo dei prezzi causato dall'inflazione.

La stampa democristiana riconosceva la necessità d'impostare nuovi rapporti tra il capitale e il lavoro, ma paventava i pericoli insiti nelle posizioni socialcomuniste: eccessiva ingerenza dello Stato nel campo economico e pericolosa politicizzazione della gestione industriale. I consigli di gestione infatti non risultavano una emanazione del mondo economico, ma venivano espressi da organismi politici quali i comitati di liberazione e rispondevano perciò a esigenze politiche e non economiche; su queste basi non avrebbero arrecato che danni alla vita delle aziende. Veniva rilanciato quindi l'ideale cristiano secondo cui la collaborazione delle forze produttive e la responsabilizzazione delle maestranze ai problemi gestionali dovevano avvenire tramite la trasformazione dei lavoratori in comproprietari e delle industrie in cooperative di produzione.

La più tiepida sull'argomento era la stampa liberale: respinto qualsiasi tentativo di nazionalizzazione o di politicizzazione delle industrie, ammetteva l'opportunità di creare comitati tecnici consultivi per discutere le questioni relative all'organizzazione produttiva e all'impiego della manodopera; ribadiva tuttavia la necessità di fare salva in ogni caso l'unità di comando e la libertà d'iniziativa della direzione; consigliava di procedere gradatamente sulla via della riforma industriale rimandando a tempi più lontani e più tranquilli l'attuazione di innovazioni radicali.

Il dibattito di quei mesi sulla stampa delineava le posizioni che stavano maturando in seno alle forze politiche: in linea di principio erano tutti d'accordo sulla necessità di riformare la gestione in-



dustriale, con una maggiore convinzione nelle sinistre, con qualche cautela nella democrazia cristiana, con palesi perplessità nella destra. Le posizioni non tarderanno a farsi più nette e a radicalizzarsi e sebbene nell'estate del 1945 i partiti ciellenistici agissero ancora all'insegna dell'unanimità e la volontà di rinnovamento fosse forte, tuttavia le divergenze stavano già accendendosi.

Un'autorevole parola a favore dei consigli di gestione venne in quel periodo dal presidente del Consiglio dei Ministri Ferruccio Parri. Nei giorni 31 agosto - 1° settembre si tenne a Milano il congresso dei Comitati di liberazione dell'alta Italia che offrì l'opportunità di ribadire il tema della partecipazione operaia alla gestione aziendale. Parri, ammettendo la necessità e l'urgenza del riconoscimento legislativo, si disse convinto che erano gli interessi generali della nazione a richiedere l'immissione dei lavoratori nel vivo del processo produttivo e che questo fatto avrebbe rappresentato una scuola di responsabilità per i lavoratori stessi e avrebbe schiuso le porte a future innovazioni.<sup>10</sup>

## 2. *Dai comitati di liberazione aziendali ai consigli di gestione*

La realizzazione del decreto Clnai 17 aprile 1945 non si rivelò nei mesi successivi così agevole come s'era sperato. Si trattava di creare un'organizzazione della produzione affatto nuova non certo in condizioni ideali di benessere economico e di stabilità politica, dove fosse possibile affrontare esperimenti sociali di rilevante portata con un minimo di tranquillità. La nuova organizzazione produttiva andava creata nella peggiore delle situazioni, al termine di una guerra perduta, con il patrimonio industriale danneggiato, in una condizione economica disastrosa, con una produttività praticamente nulla, con lo spettro della fame e della disoccupazione, con un governo la cui amministrazione non si estendeva ancora su tutto il territorio nazionale, con una crisi sociale acuta, con le conseguenze

<sup>10</sup> Atti in: *Unire per costruire*. 1° congresso dei C.L.N. dell'Alta Italia (Milano, 31 agosto-1° settembre 1945), Milano, a cura dell'ufficio stampa del CLNAI, 1945.



laceranti della guerra civile. L'unico vantaggio stava nel poter ricominciare, entro certi limiti, da zero, senza il peso e i freni di una compatta struttura precedente, sorretti dallo slancio entusiastico e dalla tensione ideale verso un nuovo ordine caratteristici dei mesi successivi alla liberazione.

La situazione si presentava comunque incerta; all'interno dei partiti del Cln, al di là del generico unanimismo, non vi era un reale accordo sulla struttura e sulle funzioni dei consigli di gestione. In linea di principio, e per quasi tutto il 1945, regnava una sorta di concordia, dovuta negli esponenti del centro-destra più alla forza degli avvenimenti che a reale convinzione, nel riconoscere alle maestranze un qualche diritto nella conduzione delle imprese; in pratica le divergenze erano insuperabili e con l'allontanarsi sempre più dal 25 aprile andarono accentuandosi, fino all'emergere e al consolidarsi di una dichiarata opposizione anche di principio ai consigli di gestione. Il governo militare alleato, che doveva ratificare le disposizioni del Clnai, rifiutò di riconoscere il decreto 17 aprile 1945. Il Governo di Roma si limitò ad annullare le leggi promulgate dalla Repubblica Sociale Italiana. L'unica fonte giuridica, per giunta incerta dato il mancato riconoscimento alleato e l'assenza di una legislazione nazionale, rimaneva il suddetto decreto emanato dal Clnai in virtù dei poteri di governo demandatigli durante la Resistenza. Nel frattempo le commissioni d'epurazione processavano gli imprenditori compromessi con il passato regime e i commissari di gestione, nominati dai Cln, amministravano le imprese in accordo e con la consulenza dei vari comitati di liberazione aziendali.

In questa situazione d'instabilità, nell'assenza di precisi riferimenti giuridici e di concreti precedenti storici, premuti dalla crisi economica e dall'incombente pericolo della disoccupazione, incerti circa il futuro assetto politico del paese, i comitati di liberazione aziendali si misero all'opera per costituire in ogni fabbrica i consigli di gestione. La confusione d'idee era grande; l'aspirazione generica consisteva nel realizzare il controllo democratico della produzione nell'interesse di tutta la collettività per evitare gli arricchimenti disonesti, le follie speculative, lo sfruttamento della manodopera e soprattutto per assicurare una rapida ricostruzione econo-



mica; sul come attuarlo e sul come regolarlo esistevano disparate opinioni. Dalle riunioni che si tennero nell'estate del 1945 tra i vari comitati di liberazione aziendali<sup>11</sup> emerse, tra aspirazioni ideali e realizzazioni concrete, una congerie di possibili configurazioni della partecipazione operaia: immissione di minoranza o paritetica delle maestranze in seno ai consigli d'amministrazione (come era avvenuto in talune imprese dell'Iri), consigli di gestione formati da soli lavoratori accanto ai consigli d'amministrazione, consigli di gestione con un solo rappresentante del capitale, consigli di gestione paritetici tra capitale e lavoro, consigli di gestione come organi consultivi dei commissari, consigli di gestione con poteri consultivi ed eventualmente di controllo, consigli di gestione con poteri deliberativi.

La loro costituzione avvenne nei modi più disparati: in alcuni casi in seguito a un accordo con la proprietà dell'impresa, in altri per vie di fatto; talora furono gli stessi comitati di liberazione aziendali a trasformarsi in consigli di gestione (provocando così ulteriore caos confondendo un organismo nato per scopi prettamente politici con un organo gestionale), talaltra furono i componenti dei comitati di liberazione di fabbrica a nominare i membri del nuovo istituto; in altri casi ancora i membri furono eletti dalle maestranze; generalmente si formarono consigli a carattere consultivo (il capitale era fermamente contrario a concedere poteri deliberativi) e in taluni entrarono rappresentanti della direzione.

Anche sulle funzioni vi erano opinioni divergenti e imprecise: le proposte spaziavano dalla semplice consulenza tecnica e amministrativa, alla competenza in materia di assunzioni e di licenziamenti e di organizzazione del personale, fino alla generica, imprecisa e onnicomprensiva gestione democratica della produzione, concetto che in mancanza di analisi serie e approfondite finiva per tramutarsi in uno slogan demagogico. E in quel momento di analisi serie e approfondite certamente si difettava, in primo luogo tra i partiti politici arrivati alla liberazione impreparati e senza piani precisi e analitici per affrontare i difficili e concreti problemi della ricostruzione. La confu-

<sup>11</sup> Alcuni verbali di queste riunioni, relativi alle industrie milanesi, sono riportati in: Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, pp. 84-113.



sione era tangibilmente manifestata dalla ridda di sigle che designavano il nuovo istituto (consiglio o commissione di gestione, consiglio di efficienza, comitato di produzione, comitato di ricostruzione, commissione paritetica, comitato consultivo, comitato aziendale tecnico, comitato di lavoro, comitato aziendale per la ricostruzione e gestione economica, comitato di gestione per la ricostruzione aziendale ecc.), sigle che non differivano semplicemente per il nome, ma dietro le quali stavano profonde differenze tra l'uno e l'altro organismo e una confusione di propositi all'interno delle stesse forze del lavoro. In pratica avvenne che ogni industria si regolò secondo la sua situazione specifica in base ai rapporti di forza del locale comitato di liberazione aziendale e i consigli di gestione esercitarono quel tanto di autorità che di fatto (in mancanza di qualsiasi regolamentazione giuridica) riuscirono a conquistarsi: si dette luogo così a una multiforme pluralità di esperienze.

Per coordinare l'attività dei vari consigli che in quei mesi stavano costituendosi, si ravvisò nell'autunno del 1945 l'opportunità di organizzare degli incontri a livello comunale e provinciale.<sup>12</sup> Dall'insieme di queste riunioni emerse che i problemi affrontati dall'istituto erano di carattere tecnico-amministrativo e assistenziale (mutua e spacci aziendali) e riguardavano il passaggio dall'economia di guerra a quella di pace, la riorganizzazione del lavoro, la ristrutturazione degli impianti, l'approvvigionamento delle materie prime, i costi e i prezzi, i licenziamenti e i trasferimenti, l'assunzione dei reduci, dei rimpatriati e dei partigiani, lo studio della lavorazione di prodotti compatibili con il mercato italiano al fine di garantire la produzione e fronteggiare la disoccupazione, la ricerca di una forma di collaborazione con il capitale in una sorta di democrazia progressiva. Balzava evidente l'assenza quasi totale di rappresentanti imprenditoriali, fatto che destò qualche preoccupazione e fece ribadire l'opportunità della composizione paritetica dei consigli. Si accennò anche alla creazione di scuole che preparassero gli operai a diventare membri efficienti e la commissione tecnica della Camera del

<sup>12</sup> Verbalì relativi alle industrie milanesi in: Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, pp. 136-154.



lavoro di Milano organizzò dei corsi di avviamento aziendale per istruire i lavoratori sul funzionamento di un complesso produttivo, degli uffici-proposte e dei concorsi a premi per invogliarli a contribuire al perfezionamento della produzione.

La diffusione del movimento, soprattutto al Nord a causa dell'alta concentrazione industriale e perché più lunga e accanita fu la lotta di liberazione, era ormai tale da richiedere la costituzione di organi di coordinamento che provvedessero alla raccolta e allo scambio delle esperienze, all'istituzione di nuovi consigli, all'organizzazione e alla direzione delle iniziative, alla sollecitazione di provvedimenti legislativi, alla presa di contatto con esponenti del capitale per indurli a parteciparvi, all'estensione del movimento al Sud dove era quasi inesistente e soprattutto alla definizione precisa dei compiti del nuovo istituto. A questo proposito il convegno dei consigli di gestione della provincia di Milano, tenutosi nel novembre 1945, chiese che i consultori lombardi s'impegnassero, in sede di Consulta nazionale, per il riconoscimento giuridico tenendo presenti le seguenti indicazioni emerse dalla pratica aziendale in atto: « 1) Il consiglio di gestione non sia un organo classista ma un organo composto dai rappresentanti dei lavoratori e dai rappresentanti del capitale presieduto dal responsabile della produzione, proposto dal capitale e approvato dai rappresentanti dei lavoratori. 2) Il consiglio di gestione abbia funzioni deliberative nella gestione dell'azienda, tranne per il finanziamento, restando immutate per quest'ultimo le competenze e le responsabilità del consiglio d'amministrazione. 3) Il consiglio di gestione deliberi sugli orientamenti e sugli sviluppi della produzione aziendale, sull'esecuzione del programma di produzione, sulla migliore organizzazione dei mezzi di produzione e sui risultati economici della gestione dell'azienda. 4) Il consiglio di gestione sia rappresentato dai lavoratori in seno al consiglio d'amministrazione con delegati che non abbiano diritto al voto ».<sup>13</sup>

In questa fase costituente dei consigli di gestione, fase confusa e incerta che rispecchiava la più generale confusione e incertezza

<sup>13</sup> Ivi, vol. II, p. 155.



della situazione del paese, i partiti intervennero con un certo ritardo. Se la parola d'ordine circa la democratizzazione economica era stata lanciata già durante il periodo della Resistenza, tanto maggiormente colpevoli apparivano il ritardo con il quale veniva affrontato il problema e la mancanza dell'elaborazione di precisi programmi. Dopo il 25 aprile infatti la situazione si era sviluppata più sotto la spinta delle masse operaie che in seguito a chiare indicazioni provenienti dalle direzioni politiche responsabili, con le conseguenti degenerazioni che questo fatto comportava. Al di là di vaghe formule, i partiti non possedevano delle proposte concrete (ad eccezione del Partito comunista che già il 25 aprile 1945 presentava al Clnai un proprio schema per il regolamento dei consigli di gestione) e anche quando si sforzarono di elaborare delle linee programmatiche, peraltro non sempre precise e puntuali, queste non trovarono mai un diffuso, adeguato e compatto sostegno da parte dei singoli partiti proponenti. I consigli di gestione rimasero sempre il "pallino" di alcuni esponenti all'interno di ciascun partito (da quello comunista alla democrazia cristiana) che si batterono con vigore e con convinzione per il loro riconoscimento, ma non divennero mai un preciso impegno per un'intera direzione politica. E l'assenza di quel diffuso sostegno, che l'idea consiliare non riuscì a raccogliere a livello di vertice, fu uno dei motivi che influirono sul loro mancato riconoscimento.

### *3. I progetti dei partiti nell'autunno del 1945*

Nell'autunno del 1945 i partiti del Cln chiarirono il proprio pensiero tramite circolari interne, risoluzioni e prese di posizione ufficiali sulla stampa, per offrire ai militanti una linea d'azione da seguire e per fissare dei principi chiari circa le motivazioni politiche (partecipazione del lavoro alla gestione, nuovo modo di produrre) e le finalità economiche (aumento e miglioramento della produzione) che confortavano la richiesta d'istituzionalizzazione dell'organismo. Il Partito comunista intese innanzitutto definire i rapporti tra il consiglio d'amministrazione e il consiglio di gestione dichiarandosi contrario all'entrata dei lavoratori nei consigli d'ammini-



strazione: a parte le difficoltà giuridiche, questi erano espressione dell'assemblea degli azionisti e rappresentavano gli interessi del capitale; non si capiva quindi il significato di una rappresentanza operaia al loro interno. Per di più tale partecipazione comportava il condividere determinate responsabilità con il capitale senza peraltro avere la possibilità di influire efficacemente sulle decisioni, costituendo i delegati dei lavoratori sempre una minoranza. L'attività dei consigli d'amministrazione inoltre era prevalentemente rivolta verso i rapporti esterni dell'impresa, specie finanziari, e su quel terreno non erano possibili innovazioni fino alla democratizzazione degli istituti di credito e degli enti finanziari; al loro interno le maestranze non avrebbero potuto occuparsi di ciò che più loro importava, cioè dei problemi della produzione. Si suggeriva però che una rappresentanza del consiglio di gestione prendesse parte alle riunioni del consiglio d'amministrazione con funzioni non deliberative, ma consultive, per esercitare un'azione di controllo sulle sue attività senza dividerne le responsabilità.

Tuttavia il controllo della gestione finanziaria era considerato dai comunisti particolarmente rilevante; per creare un sano sistema industriale, alieno da avventure speculative e da mene reazionarie, risultava indispensabile spezzare il prepotere del capitale finanziario e ridurre il capitale stesso dalle manovre speculative alla sua originaria funzione produttiva e impedire alla mentalità parassitaria di determinati ambienti borghesi d'inquinare il meccanismo della produzione distogliendolo dal suo fine naturale. Diverso era il caso delle aziende pubbliche; qui il consiglio d'amministrazione non perseguitava un interesse privato, bensì collettivo, quindi i rappresentanti dei lavoratori potevano accedervi a patto che fosse costituito in ogni caso il consiglio di gestione competente sulla direzione interna dell'azienda.

Venendo alla composizione del consiglio di gestione, questa doveva essere paritetica tra il capitale e il lavoro; bisognava evitare la formazione di consigli composti da soli lavoratori, come preferivano gli industriali, perché in tale caso li si sarebbe resi praticamente inoperanti. Era infatti prevedibile che sarebbero stati tenuti all'oscuro dalla direzione circa l'effettivo andamento dell'azienda e avreb-



bero dovuto così deliberare su problemi di cui non conoscevano esattamente i termini e non avrebbero avuto l'autorità per fare rispettare le proprie decisioni. Al fine di risultare efficienti, quindi, i consigli dovevano lavorare in stretto contatto con la direzione. A presiederli sarebbe andato il responsabile della produzione designato dagli azionisti, il quale, disponendo del voto decisivo, avrebbe rappresentato l'ago della bilancia. Al riguardo scriveva Sereni: « E certo occorre sia ben chiaro che, coi consigli di gestione, non si realizza – né si è voluta realizzare – una socializzazione delle imprese, che ha ben altre premesse politiche e organizzative. In pratica, tuttavia, e ai fini di quello che è il compito di *controllo nazionale* dei consigli di gestione, va rilevato: 1) Il responsabile della produzione, se pur designato dal capitale, deve essere accettato e gradito ai rappresentanti delle maestranze. 2) Al voto, nel consiglio di gestione non si giunge, in pratica, che assai di rado. La soluzione dei contrasti, che eventualmente in esso si manifestano, non è affidata, di fatto, alla formalità di un voto, ma agli effettivi rapporti di forza: e a determinare tali rapporti, non entra solo il grado di organizzazione delle maestranze, ma la loro *coscienza nazionale*, la loro capacità di farsi interpreti delle più generali esigenze della produzione e del consumo. ... Certo è che, laddove venisse a mancare, dietro ai rappresentanti dei lavoratori, la forza e il prestigio della loro organizzazione indipendente, e un generale clima di libertà democratiche, un consiglio di gestione rischierebbe di divenire una pura illusione. Ma questo vale quanto dire che non vi è controllo là dove non vi è democrazia, e che in nessun caso, per i consigli di gestione, i lavoratori possono rinunciare ai propri organismi di classe indipendenti, nella fabbrica e fuori. Vero è, per converso, che nei consigli di gestione i problemi della produzione possono essere affrontati in un clima di concorde operosità, che non esclude (e come potrebbe escludere?) i contrasti di classe, ma tende a risolverli nell'interesse comune della ricostruzione, affinando il senso di responsabilità nazionale dei lavoratori. E la pratica, appunto, dei consigli, ha dimostrato di quali sacrifici sian capaci i lavoratori, quando essi possono constatare che questi



sacrifici non son fatti per un interesse particolaristico, ma per un interesse effettivo della ricostruzione ».<sup>14</sup>

Al presidente, esponente del capitale e chiave di volta del consiglio, erano posti dai comunisti dei pesanti limiti. In questo modo Sereni rispondeva alla preoccupazione costante delle sinistre che i consigli di gestione scadessero in forme di collaborazione interclassistiche; sia che i rappresentanti dei lavoratori fossero stati messi in minoranza, sia che si fosse deliberato all'unanimità, le organizzazioni autonome di massa del proletariato avrebbero lottato contro quelle decisioni ritenute contrarie agli interessi nazionali e avrebbero impedito che i consigli di gestione, organi di collaborazione sotto l'aspetto tecnico e produttivo, stemperassero lo spirito o evitassero lo scontro di classe sublimandolo in una superiore quanto fittizia concordia. L'istituto doveva essere inteso non come organo di collaborazione di classe, ma come organo di collaborazione e di controllo sul piano della produzione in cui prendeva forma una semplice concomitanza di lavoro sul terreno tecnico produttivo.

Emergeva qui una delle contraddizioni fondamentali insite nella richiesta di partecipazione a un tipo di gestione industriale, pur sempre capitalistico, da parte delle organizzazioni di sinistra le quali continuavano a proporsi, sebbene in una prospettiva a lungo termine, l'abbattimento del sistema capitalistico e l'instaurazione di un regime socialista: la contraddizione cioè tra partecipazione e lotta di classe, tra l'esigenza di muoversi in una società borghese e l'aspirazione a rovesciare tale società, tra il dover rimandare la rivoluzione proletaria e il non perdere di vista il fine ultimo che rimaneva il socialismo. I consigli di gestione non dovevano essere dei soviet operai (la loro stessa composizione paritetica escludeva questa possibilità), ma la partecipazione non poteva spingersi fino a diventare collaborazione e a smentire la tradizione classista e le aspettative del movimento operaio. Di qui la ricerca di una giusta mediazione tra opposte esigenze e di una praticabile via d'uscita alla difficile contraddizione.

<sup>14</sup> E. SERENI, op. cit., p. 201.



Per quanto riguardava l'elezione dei rappresentanti delle maestranze, il Partito comunista era contrario alla votazione per categorie; proponeva invece che tutto il personale eleggesse i propri delegati in base a liste preparate precedentemente da ciascuna categoria attraverso pre-elezioni. In questo modo erano recepite sia le esigenze delle singole categorie sindacali, che esprimevano i candidati, sia le esigenze dell'intera massa dei lavoratori, che sceglieva come membri del consiglio uomini che godevano la fiducia di tutti i dipendenti. In realtà si affidava agli operai, la categoria più numerosa, la possibilità di determinare la scelta di tutti i delegati e quindi la composizione politica del consiglio. Circa i rappresentanti del capitale, era preferibile che fossero designati dal consiglio d'amministrazione nella persona di alti dirigenti in modo da favorire l'aderenza del consiglio di gestione ai problemi della produzione.

Sulle funzioni del nuovo istituto, il Partito comunista metteva in guardia dal minimizzarne le attribuzioni riducendolo a un semplice organo assistenziale; gli industriali infatti tentavano di ridimensionarne l'importanza attribuendogli compiti secondari o facendogli condividere determinati problemi (per esempio la diminuzione della manodopera) solo per ragioni d'opportunità. Né bisognava farne un organo esecutivo delle decisioni prese dalla direzione: in questo caso il consiglio avrebbe solo controllato la buona esecuzione di provvedimenti stabiliti nell'interesse del capitale. Dato per scontato che la responsabilità finanziaria doveva rimanere al consiglio d'amministrazione, al nuovo organismo andavano senz'altro attribuite funzioni deliberative su tutto quanto riguardava l'orientamento della produzione; l'art. 5 dello schema di regolamento proposto dai comunisti al Clnai nel novembre 1945 stabiliva: « Il consiglio di gestione delibera su tutti i provvedimenti che interessano l'orientamento e lo sviluppo della capacità produttiva dell'azienda, sui problemi dei costi e dei prezzi, sulle assunzioni e sui licenziamenti del personale, sull'impiego delle materie prime, con diritto di controllarne l'inventario. Esso studia i mezzi atti ad accrescere la produzione e i rendimenti dell'impresa e li propone al titolare o agli amministratori della stessa. Ha la facoltà di conoscere gli utili realizzati dall'azienda e di fare proposte sul loro impiego, di controllare il bilancio e il conto



profitti e perdite sia direttamente che a mezzo di uno o più sindacatori da esso delegati i quali hanno l'obbligo del segreto ai sensi dell'art. 2047 del Codice Civile. Art. 6 - Il consiglio di gestione decide sulla destinazione dei fondi devoluti alle opere sociali e assistenziali indipendentemente dalla loro provenienza ».<sup>15</sup>

Lo schema prevedeva inoltre la costituzione di una commissione arbitrale, presieduta da un delegato del Ministero dell'Industria e composta da un rappresentante della Confederazione del lavoro e da uno di quella degli industriali, per dirimere gli eventuali conflitti all'interno del consiglio di gestione circa la nomina del presidente e le materie di cui all'art. 5. La posizione del Partito comunista fu definitivamente suggellata dal v congresso nazionale che, nella risoluzione finale, propose « l'istituzione di un controllo nazionale della produzione, il cui primo passo sarà l'estensione generale e il riconoscimento dei consigli di gestione ».

L'opinione del Partito socialista fu complessa e mutevole. Le prime dichiarazioni, d'intonazione decisamente massimalistica, furono dovute alla penna di Pietro Nenni che sull'"Avanti!" del giugno 1944 lanciava la parola d'ordine « la democrazia dei consigli »:<sup>16</sup> la politica dei consigli di fabbrica o degli enti pubblici doveva essere il socialismo! « L'espropriazione degli espropriatori ha nel consiglio il suo organo di esecuzione, un organo eminentemente politico », scriveva il tribuno socialista. Le fiamme del massimalismo, sebbene attenuate, non si spensero del tutto; nell'ottobre 1945 si leggeva sul "Sempre Avanti!": « Intanto un principio, secondo me, deve essere affermato fin da ora come direttiva generale, in contrapposto a quanto già dichiarato dai rappresentanti autorizzati di altri aggruppa-

<sup>15</sup> In: Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, p. 128. Lo schema di regolamento ricalcava sostanzialmente le orme di un precedente progetto di Emilio Sereni presentato al CLNAI nell'aprile 1945 e riportato in: F. MAGRI, *Controllo operaio e consigli d'azienda in Italia e all'estero (1916-1947)*, Milano, Editrice Accademia, 2ª ed. riveduta e aggiornata, 1947, pp. 213-215. Sulla posizione comunista vedi anche la lettera della Sezione economica del Pci e la nota del dicembre 1945 in: Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, pp. 118-121, 123-126.

<sup>16</sup> P. NENNI, *La democrazia dei consigli, "Avanti!"* (Roma), 16 giugno 1944; rist. in: Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, pp. 76-78.



menti politici: non alla sola compartecipazione della direzione e della proprietà dell'azienda noi tendiamo, ma alla sua integrale socializzazione o collettivizzazione che dir si voglia».<sup>17</sup> Affermazioni così crude ed esplicite mettevano il dito sulla piaga: quale reale ed effettivo potere avrebbero esercitato dei consigli di gestione limitati al campo tecnico e alla formulazione dei piani di lavoro? Castagno, nel già citato articolo sul "Sempre Avanti!", affermava che siffatti consigli non incidevano su ciò che più contava nell'andamento dell'impresa, cioè sulla parte economico-finanziaria (finanziamenti, movimenti di capitale, manovre azionarie, legami finanziari con altre aziende ecc.). Se si voleva veramente gestire l'impresa, era fondamentale la conoscenza dei suoi aspetti finanziari e andavano quindi presi quei provvedimenti che permettevano tale conoscenza.

Tuttavia non furono queste le posizioni che prevalsero nel Partito socialista. Alla riunione del comitato centrale tenuta nell'ottobre 1945 furono presentate da Lelio Basso e da Angelo Saraceno due relazioni sulla riforma industriale che ispirarono lo schema di regolamento socialista sui consigli di gestione.<sup>18</sup> Se non mancavano le affinità tra le posizioni comuniste e quelle socialiste, nondimeno emergevano delle differenze rilevanti. La relazione Basso, più radicale, ammoniva a non dimenticare il fine ultimo di ogni iniziativa, che rimaneva pur sempre il socialismo: « Scuola di autogoverno: in ciò si sostanzia la funzione principale dei consigli di gestione che devono preparare i quadri alla futura socializzazione ». Inoltre suggeriva il collegamento dei consigli in organismi più ampi (che di fatto avvenne) e il loro coinvolgimento nei più generali problemi della pianificazione (idea che sarà ripresa e sviluppata nel progetto Morandi): « Il problema è quindi oggi quello di legalizzare questi istituti, approfondirne i caratteri, legarli maggiormente, in basso alla vita delle masse, in alto ai problemi essenziali della vita nazionale (socializzazione, pianificazione ecc.). ... Dovrà inoltre essere

<sup>17</sup> G. CASTAGNO, *I consigli di gestione*, "Sempre Avanti!" (Torino), I, n. 142, 11 ottobre 1945, p. 1.

<sup>18</sup> L. BASSO, *La classe lavoratrice nello Stato repubblicano*, A. SARACENO, *La riforma industriale*, "Socialismo" (Roma-Milano), I, 1945, n. 7, pp. 2-17.



assicurato il collegamento fra i vari consigli di gestione, istituendo organismi federativi sia per zone geografiche (province o regioni), sia per tipi di industrie, fino a un supremo organo nazionale in cui si assommi l'esperienza di tutti i consigli di gestione e che possa diventare uno degli organi fondamentali in vista della pianificazione economica ».

La relazione Saraceno innovava rispetto al progetto comunista su un punto particolare. A proposito dello spinoso problema delle funzioni deliberative o consultive da attribuire ai consigli, Saraceno scriveva: « La realtà stessa dei problemi della vita aziendale, impone limiti sufficientemente precisi fra attività consultiva, deliberativa ed esecutiva. La tecnica organizzativa aziendale tende a distinguere sempre più nettamente i due momenti della vita aziendale, quello della programmazione e quello dell'esecuzione del programma. S'intende per programmazione la calcolazione preventiva di una determinata combinazione produttiva fra una quota d'immobilizzazione, un costo prevalentemente fisso di un'organizzazione produttiva e costi prevalentemente variabili costituiti da materiali da trasformare e da spese di trasformazione. Questa combinazione ha per riferimento una determinata massa di produzione di cui è previsto un determinato collocamento a un determinato prezzo entro un certo periodo di tempo. A chi deve incombere la responsabilità dell'impostazione della programmazione? Nelle aziende nazionalizzate tale responsabilità deve incombere al consiglio d'amministrazione supremo organo direttivo dell'azienda e qualificato rappresentante degli interessi della collettività in collegamento con gli organi nazionali di coordinamento e di pianificazione. Nelle aziende private tale responsabilità deve incombere necessariamente al capitale. Non è possibile, secondo noi, una condotta aziendale a tipo mezzadrile secondo la concezione della socializzazione repubblicana. Essa si risolverebbe o in una anarchia o in un inganno. La seconda fase, quella dell'esecuzione del programma di produzione in cui è implicato anche il problema del controllo dell'efficienza aziendale e della riduzione dei costi, costituisce il principale campo di attività del consiglio di gestione. ... Questa fase d'attuazione del programma tende a porsi in termini di sempre maggiore obiettività. In questa fase vale il con-



cetto di efficienza più che il concetto di profitto e quindi la zona dell'opinabile lascia il posto alla ricerca tecnica e obiettiva delle soluzioni più efficaci. Per questo fatto si attuerà sempre di più la possibilità di una concreta democrazia della produzione senza sostanziali pericoli di lesione dei principi inderogabili dell'unicità di direttiva e della precisa attribuzione di responsabilità ».

Riassumendo i compiti dei consigli Saraceno scriveva: « Ricondotti entro questi limiti di funzionamento, è chiaro che i consigli di gestione rappresentano un momento di controllo più che un momento di gestione. Questo controllo però è visto in un modo vivo e operante e non in modo estrinseco, formale e quindi inefficiente. Questo controllo, pertanto, si risolve: 1 - Nella possibilità di conoscenza del processo logico col quale si arriva al programma di produzione; 2 - Nella partecipazione attiva all'attuazione del programma e alla ricerca delle soluzioni produttive più efficienti; 3 - Nella conoscenza dei risultati economici della gestione; 4 - Nella possibilità di iniziativa e di formulazione di punti di vista motivati dalla conoscenza del processo produttivo e dei risultati di gestione sia nei riguardi del consiglio d'amministrazione, sia nei riguardi degli altri organi collettivi di controllo democratico (Organizzazioni dei lavoratori, Consigli regionali dell'economia, Consiglio nazionale dell'industria) ».

Il programma Saraceno appariva riduttivo rispetto a quello comunista: i consigli non avrebbero esercitato poteri deliberativi sull'orientamento produttivo, ma esecutivi delle decisioni prese dal consiglio d'amministrazione e di controllo su determinate attività; un siffatto consiglio, a giudizio dei comunisti, si sarebbe ridotto a organo esecutivo di decisioni adottate nell'interesse del capitale. Saraceno auspicava ancora l'aggregazione geografica e per settori di industrie dei consigli e soprattutto l'agganciamento dei tecnici, obiettivo necessario per lo sviluppo del movimento consiliare, mancato tuttavia dalle sinistre.

Commentando sulla "Critica sociale" la relazione Saraceno, Vir-



gilio Dagnino non mancava di rilevarne l'aspetto più originale:<sup>19</sup> la separazione della fase programmatica da quella esecutiva, separazione che, per quanto complessa a ottenersi, poteva tuttavia offrire un giusto orientamento per evitare conflitti di competenze tra consiglio d'amministrazione e consiglio di gestione e per risolvere il grave problema della capacità deliberativa o consultiva. A suo giudizio questo nodo non era chiaramente sciolto nel progetto comunista e la possibilità di ricorso alla commissione arbitrale (era facile immaginare quanto la si sarebbe sfruttata data la maggioranza detenuta dal capitale) avrebbe costituito un grave ostacolo alla produzione. Bisognava poi valutare i pericoli di un nuovo corporativismo e della collusione di interessi tra proprietari e lavoratori a danno dei consumatori e della collettività nazionale. A scongiurare degenerazioni aziendalistiche, secondo Dagnino, doveva essere sufficiente la vigilanza della stampa, dei partiti, delle organizzazioni sindacali, della direttiva statale.

A parte le differenze notate, lo schema di regolamento proposto dal Partito socialista al Clnai nel novembre 1945 non si scostava da quello comunista; cito gli articoli riguardanti le funzioni del consiglio di gestione, che rappresentavano la parte più qualificante di qualsiasi progetto e su cui allora più s'accendeva la disputa, in cui balza evidente l'influenza della relazione Saraceno: « 4 - Il consiglio di gestione deve essere sentito dal consiglio d'amministrazione, dal titolare dell'azienda o dal responsabile della produzione in sede di programmazione o di scelta degli orientamenti produttivi. Il consiglio di gestione delibera su tutto quanto ha attinenza all'attuazione del programma di produzione e all'adozione delle soluzioni produttive più efficienti. In caso di disparità di parere prevale il parere motivato del responsabile della produzione. 5 - Il consiglio di gestione ha il più ampio diritto di controllo sull'andamento economico e sull'andamento della gestione. Per l'esercizio di tale diritto nella società per azioni la designazione di un sindaco dovrà essere riservata ai rappresentanti dei lavoratori in attesa che nuovi istituti di

<sup>19</sup> V. DAGNINO, *La riforma industriale. IV. Alcuni aspetti dei consigli di gestione*, "Critica sociale" (Milano), xxxvii, 1945, n. 5, pp. 74-77.



revisione rendano più organico e più efficiente il controllo amministrativo dell'azienda. 6 - Il consiglio di gestione delibera sulla designazione dei fondi devoluti alle opere sociali e assistenziali e in tale materia il voto del presidente non sarà decisivo. 7 - Dovranno essere studiate nuove forme di partecipazione agli utili da parte dei lavoratori la cui ripartizione deve essere effettuata non separatamente nell'ambito di ciascuna azienda, ma attraverso fondi interaziendali da gestirsi direttamente dalle organizzazioni dei lavoratori ».<sup>20</sup> Lo schema non prevedeva la commissione arbitrale per la risoluzione delle controversie contemplata invece nel progetto comunista.

Da parte socialista uscì nel febbraio 1946 un'altra proposta dovuta a Livio Severgnini, consultore finanziario della Commissione tecnica della Camera del Lavoro di Milano, innovatrice rispetto ai precedenti progetti in quanto decisamente restrittiva delle attribuzioni dell'istituto.<sup>21</sup> Il consiglio sarebbe stato costituito di soli lavoratori « per il fatto che, essendo le imprese di proprietà esclusiva dei capitalisti, non sembra logico che questi debbano essere rappresentati nel consiglio dei lavoratori ». I rappresentanti delle maestranze dovevano essere eletti per categorie e almeno un terzo dei posti andavano riservati agli impiegati e ai dirigenti. Le funzioni sarebbero state soltanto consultive: « Il consiglio di gestione avanza proposte al responsabile della produzione, e deve comunque essere da questo interpellato su tutto quanto ha attinenza all'attuazione del programma tecnico di produzione, all'organizzazione e ai metodi di lavoro, funzioni queste che esso consiglio svolge a titolo consultivo » e ciò « per non intralciare, in questo momento assai critico per l'industria, lo svolgimento dei normali organi esecutivi della azienda, e, per tale motivo, non ho creduto nemmeno di subordinare la nomina del responsabile della produzione al gradimento del consiglio di gestione ». Circa le altre funzioni, il consiglio aveva diritto di controllare i risultati economici della gestione, l'inventario delle materie prime, dei semilavorati e dei prodotti finiti e la

<sup>20</sup> In: Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, p. 132.

<sup>21</sup> L. SEVERGNINI, *Un nuovo progetto di ordinamento dei consigli di gestione*, "Critica sociale" (Milano), XXXVIII, 1946, n. 4, pp. 61-62.



destinazione dei fondi alle opere sociali e assistenziali. Un articolo del tutto nuovo rispetto ai precedenti schemi riguardava le garanzie a difesa dei rappresentanti dei lavoratori contro eventuali rappresaglie per l'attività svolta nell'esercizio della loro carica.

Il Partito d'azione definì il proprio pensiero in una mozione dell'esecutivo dell'ottobre 1945. In essa era scritto: « Il Comitato del Partito d'azione... chiede... 3) che siano istituiti per legge, o riconosciuti se esistenti, in tutte le aziende aventi più di 100 dipendenti, i consigli d'azienda eletti democraticamente da tutti i dipendenti con sistema proporzionale per le varie categorie di dipendenti con il compito di esercitare: a) potere consultivo obbligatorio per tutte le operazioni volte alla elaborazione e alla esecuzione del piano produttivo, la responsabilità di quest'ultimo rimanendo devoluta all'imprenditore; b) poteri di controllo sui risultati della gestione aziendale: perché questo controllo non sia fittizio si chiede la fondazione di un istituto nazionale di controllo dei bilanci, con permanenza di funzione, che sostituisca l'inoperante istituto dei sindaci e dal quale i lavoratori e l'intera collettività nazionale trarranno gli elementi per l'indirizzo generale della politica economica e per la riduzione e la eliminazione dei settori privilegiati o tendenti alla ricostituzione dei privilegi; c) diritto di decisione per quanto riguarda l'utilizzazione dei fondi, di qualsiasi origine essi siano, destinati ai servizi sociali dell'azienda. Qualora questi fondi siano proprietà di istituzioni apposite, dotate di regolari consigli di amministrazione, il consiglio aziendale detiene in ogni caso il diritto di veto sulle deliberazioni del consiglio d'amministrazione. Al consiglio aziendale sarà riservata in ogni caso la facoltà di delegare i suoi poteri alle commissioni interne; d) tutti quei maggiori poteri che fossero eventualmente conferiti ai consigli d'azienda a seguito di accordi fra datori di lavoro e prestatori d'opera ».<sup>22</sup>

Il Partito d'azione assumeva una posizione autonoma e critica sia nei confronti del progetto socialcomunista, sia nei confronti delle intenzioni democristiane e liberali. Alle sinistre replicava che la pro-

<sup>22</sup> In: "Italia libera" (Milano), III, n. 172, 27 ottobre 1945, p. 1; "Giustizia e libertà" (Torino), I, n. 157, 27 ottobre 1945, p. 1.



posta di cogestione su un piede di parità con i proprietari era illusoria ed effimera: « Che cosa obiettiamo alla cogestione? Che è vano illudersi di gestire la fabbrica assieme ai capitalisti e sotto la direzione del proprietario. Che è vano illudersi di gestire la fabbrica quando il consiglio d'amministrazione rimane inviolato. Di là partono le direttive che muovono l'azienda e non sarà un consiglio di gestione misto a mutarle. Quindi delle due l'una: o il consiglio di gestione entrerà nell'orbita degli interessi capitalistici e subirà quindi un processo di addomesticamento; oppure sotto la pressione delle masse, esso forzerà il consiglio d'amministrazione a fare una politica aziendale antieconomica nel senso capitalistico (e l'azienda, non dimentichiamolo mai, è *oggi ancora capitalista*) e contribuirà così a disorganizzare la già disorganizzatissima produzione ».<sup>23</sup> Secondo gli azionisti non era questo il momento di parlare di gestione, bensì di controllo; era assurdo che i lavoratori si assumessero responsabilità politiche ed economiche che in quella situazione né competevano loro né erano in grado di addossarsi. Quindi si costituissero consigli d'azienda formati da soli lavoratori, non per condividere il comando della fabbrica con la direzione, ma al fine di controllare che la gestione dell'impresa fosse orientata nell'interesse della comunità nazionale e di preparare i dipendenti alla futura autogestione aziendale. Ai democristiani il Partito d'azione obiettava che l'azionariato operaio non era che uno specchietto per le allodole condannato da tutte le scuole socialiste e che eludeva il problema del superamento del sistema capitalistico. Ai liberali contestava i ristrettissimi poteri consultivi e di collaborazione tecnica che essi riconoscevano ai consigli e denunciava la loro tattica dilatoria di ostinato rifiuto di qualsiasi esperimento locale e parziale e di rinvio di ogni decisione al Governo nazionale, dove peraltro s'impegnavano a impedire l'adozione di provvedimenti in materia.

Una lancia a favore della tesi azionista fu spezzata da Giuliano

<sup>23</sup> T. ARIENTA, *Prospettive dei consigli di gestione*, "Giustizia e libertà" (Torino), I, n. 132, 28 settembre 1945, p. 2. Sul pensiero azionista cfr. anche F. MIGLIANO, *Consigli d'azienda*, "Giustizia e libertà" (Torino), I, n. 161, 1° novembre 1945, p. 1.



Pischel in una serie di articoli comparsi sullo "Stato moderno".<sup>24</sup> A suo giudizio i consigli di gestione dovevano rappresentare il punto d'intersezione di due opposte esigenze: quella dell'imprenditore di avere salva la libertà d'iniziativa e la responsabilità direttiva senza interferenze paralizzanti, e quella dei lavoratori di vedersi riconosciuta una maggior partecipazione al processo produttivo. A queste esigenze mal rispondeva lo schema socialcomunista che, affiancando pariteticamente il capitale e il lavoro, ricalcava il progetto dei consigli di gestione previsti dalla socializzazione fascista e addossava ai lavoratori una formale corresponsabilità nella gestione dell'impresa, ma negava loro in pratica poteri effettivi dipendendo ogni scelta dal voto decisivo del presidente, esponente del capitale, e dai finanziamenti concessi dal consiglio d'amministrazione. Le conseguenze erano due: o un addomesticamento dei consigli di gestione, quando non addirittura una connivenza con gli interessi capitalistici, con la perdita delle loro funzioni innovative e rivoluzionarie, o un continuo contrasto, esacerbato nella minoranza dal voto decisivo del presidente, con la perdita del loro spirito democratico. Nella situazione attuale l'unica soluzione efficace stava nel riconoscimento di un effettivo controllo consultivo da parte dei lavoratori su tutti i problemi economici, finanziari, tecnici e sociali dell'impresa, esercitato nell'interesse nazionale. Una tale soluzione non doveva essere statica, ma aperta a tutte quelle innovazioni che la pratica o le mutevoli condizioni avrebbero suggerito.

La proposta azionista, per quanto interessante e acuta nei suoi giudizi e informata a una visione piuttosto realistica, non era certamente destinata a farsi strada stante il debole peso politico del partito e il suo quasi inesistente seguito a livello di fabbrica.

Come ho già avuto occasione di accennare, la posizione della Democrazia cristiana traeva origine dal pensiero sociale cattolico del partecipazionismo e dell'azionariato del lavoro. Tale pensiero fu riaffermato in un documento, il cosiddetto "Codice di Camaldoli", approvato nel convegno tenutosi il 18-24 luglio 1943 a Camaldoli fra

<sup>24</sup> G. PISCHEL, *I consigli di gestione*, "Lo Stato moderno" (Milano), II, 20 novembre 1945, n. 20, pp. 309-310; 5 dicembre 1945, n. 21, pp. 335-336.



esponenti cattolici. Il codice di Camaldoli rappresentò l'espressione degli ideali sociali cristiani cui s'ispirò il nuovo partito; riconosciuto che il fine ultimo della riforma del modo di produzione doveva essere l'azionariato del lavoro, sia nel settore agrario sia in quello industriale, il documento affermava: « Tra le forme atte a far partecipare effettivamente il lavoratore alla gestione aziendale si ricordano: 1) l'istituzione di organi quali i consigli d'azienda e di sistemi atti a promuovere il senso di iniziativa dei singoli lavoratori e a utilizzare i contributi che per tale iniziativa possono venire al miglior andamento della produzione; 2) la partecipazione alla nomina degli organi di controllo dell'amministrazione, nomina che è ora generalmente riservata alle stesse forze che già designano gli amministratori; 3) l'istituzione più estesa possibile e il perfezionamento continuo di forme di salari a rendimento, sia individuali che collettivi, tale che i lavoratori vedano una chiara ed equa corrispondenza tra la retribuzione e il lavoro da ognuno di essi svolto, non siano posti in posizione di antagonismo rispetto ai compagni di lavoro e non vedano devoluto solo all'azienda, attraverso variazioni delle tariffe di cottimo, il frutto della loro maggiore laboriosità; 4) la partecipazione alla formazione delle norme disciplinari e dei regolamenti interni e agli organi incaricati di applicare le norme stesse; 5) la gestione degli istituti aziendali che hanno per fine l'elevazione e l'assistenza dei lavoratori, quali le istituzioni mutualistiche di cura, le mense, gli spacci, gli istituti di educazione, i luoghi di svago e di riposo e le opere sociali in genere. Tutte le forme di partecipazione e di collaborazione tra i diversi protagonisti del fatto produttivo dovranno tendere a costituire nell'azienda un'operante comunità di lavoro nella quale siano rispettate le singole personalità attribuendo a ciascuno una sua sfera di autonomia e perciò di responsabilità e siano al tempo stesso soddisfatte le esigenze dell'organizzazione, della gerarchia e della disciplina ».<sup>25</sup> Il problema del partecipazionismo veniva ripreso e sviluppato da Giulio Pastore, il quale, in periodo ancora clande-

<sup>25</sup> *Per la comunità cristiana. Principi dell'ordinamento sociale*, Roma, 1945; rist. in: E. AGA ROSSI, *Dal partito popolare alla democrazia cristiana*, Bologna, Cappelli, 1969, pp. 327-328.



stino, scriveva che l'azionariato operaio costituiva una conquista morale prima che economica attraverso il riconoscimento di uguali diritti ai vari elementi che, seppure in modi diversi, concorrevano tutti al processo produttivo.<sup>26</sup> Tali diritti alla comproprietà dei mezzi di produzione e degli utili nascevano dalla trasformazione del lavoratore da semplice salariato ad attivo collaboratore interessato ai risultati finali dell'impresa.

La posizione democristiana si basava sul principio della collaborazione tra il capitale e il lavoro, entrambi fattori della produzione, e sulla convinzione della possibilità del superamento degli antagonismi di classe attraverso l'armonizzazione dei diversi interessi in una superiore e concorde comunità di lavoro e attraverso l'elevazione economica, sociale e morale degli operai. Il sistema economico cristiano mirava a superare le lotte sociali temperando da un lato gli egoismi sfrenati del capitalismo, emancipando dall'altro le classi lavoratrici dalla loro secolare sudditanza. In questa ottica il partito prese una posizione ufficiale sul problema dei consigli di gestione nell'ottobre 1945 con una mozione votata dalla Direzione centrale: « La commissione nominata dalla Direzione centrale della Democrazia cristiana per lo studio dei problemi della partecipazione dei lavoratori alla vita delle imprese industriali... sostiene che, per aumentare l'efficienza produttiva, accrescere il rispetto della giustizia sociale e facilitare la rapida ricostruzione del paese, è necessario conseguire un'effettiva collaborazione tra i vari fattori della produzione anche mediante la compartecipazione dei lavoratori all'amministrazione, alla conduzione, alla proprietà e quindi ai redditi delle imprese senza pregiudizio dell'unità di direzione; propone 1 - che con accordi tra le parti si promuova: a) l'ammissione dei singoli membri o anche dell'intera comunità aziendale dei lavoratori nella comproprietà dell'impresa; b) l'assegnazione pro rata di congrua parte del reddito annuale dell'impresa alla comunità aziendale e a quella nazionale dei lavoratori; 2 - e che con immediati provvedimenti legi-

<sup>26</sup> G. PASTORE, *Partecipazionismo e azionariato operaio*, "Conquiste sindacali", n. 1, 9 aprile 1944; rist. in: G. PASTORE, *Orientamenti sul problema dei consigli di gestione*, Roma, Società Editrice Libreria Italiana, 1947, pp. 25-29.



slativi si prescriva: a) l'immissione nei consigli d'amministrazione delle imprese a forma sociale di un adeguato numero di rappresentanti delle diverse categorie dei lavoratori democraticamente eletti per ciascuna categoria (dirigenti, impiegati, operai); b) la costituzione in ogni stabilimento o unità produttiva di consigli di gestione o di produzione, che più propriamente dovrebbero essere denominati consigli di efficienza; afferma che questi ultimi consigli: a) debbano essere consultati obbligatoriamente dalla direzione per la predisposizione o per la modifica dei piani di lavorazione e di organizzazione, e abbiano la facoltà di controllo delle decisioni prese in detta materia; b) nelle imprese a forma individuale siano organi per la collaborazione con l'imprenditore sia sul piano produttivo che in quello amministrativo; c) siano composti da rappresentanti di ciascuna categoria (dirigenti, impiegati, operai), da eleggersi democraticamente una volta all'anno in riunioni periodiche della categoria stessa; d) operino come organi collegiali in riunioni periodiche oppure su richiesta della direzione dello stabilimento e dell'amministrazione dell'impresa». <sup>27</sup>

La struttura aziendale prospettata dalla Democrazia cristiana prevedeva a lunga scadenza la realizzazione dei principi di proprietà e di cointeressenza agli utili attraverso la distribuzione di azioni-lavoro, a breve termine la costituzione di due tipi di consigli: uno d'amministrazione, cui avrebbero partecipato accanto al capitale i rappresentanti dei dipendenti, con funzioni deliberative e incaricato tra il resto della ripartizione degli utili, e uno di gestione o di efficienza, composto di soli lavoratori eletti separatamente per ciascuna categoria (in modo da garantire a ognuna la rappresentanza) e con funzioni consultive di collaborazione prettamente tecnica. I democristiani ritenevano che l'immissione di rappresentanti dei lavoratori con poteri deliberativi nei consigli d'amministrazione responsabilizzasse maggiormente i dipendenti circa i problemi reali dell'azienda che non la proposta socialcomunista d'introdurli soltanto in qualità di osservatori. Per quanto riguardava il consiglio consultivo di efficienza lo si giustificava con la necessità di prepa-

<sup>27</sup> In: Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, p. 134.



rare gradualmente le maestranze ai nuovi compiti, in modo da evitare che fossero investite di funzioni che non erano ancora in grado d'assolvere; inoltre non si sarebbe pregiudicato il processo di riforma industriale e quindi non solo la partecipazione a future forme più avanzate di gestione, ma anche la realizzazione delle attuali modeste seppure significative proposte. Era poi assolutamente indispensabile salvaguardare l'unità di comando in fabbrica necessaria per uscire rapidamente dalla crisi; a questo riguardo dei consigli di gestione paritetici e deliberativi potevano creare dei pericolosi dualismi di potere e spingere le due parti allo scontro permanente a causa della maggioranza attribuita al capitale.

Un orientamento decisamente contrario ai consigli di gestione e a qualsiasi forma di controllo operaio che potesse pregiudicare il principio gerarchico e l'unità di direzione era manifestato dal Partito liberale. Una mozione votata nel novembre 1945 avanzava delle riserve sull'opportunità, specie in quella difficile situazione, e sulla legittimità di eventuali provvedimenti governativi necessariamente improvvisati su una materia così rilevante, senza una riforma generale preventivamente discussa e approvata dall'assemblea rappresentativa.<sup>28</sup> Riaffermati i principi liberistici circa l'iniziativa e la proprietà privata dei mezzi di produzione, il ripudio di una statizzazione generalizzata e la difesa dell'economia di mercato, il Partito liberale si dichiarava contrario all'introduzione dei consigli di gestione come organismi paralleli e contrapposti ai consigli d'amministrazione. Riconoscendo tuttavia che i rapporti tra il capitale e il lavoro andavano impostati su nuove basi, acconsentiva in via sperimentale alla formazione di comitati tecnici d'impresa e all'immissione, secondo modalità da stabilirsi, nei consigli d'amministrazione di rappresentanti dei lavoratori scelti dall'assemblea degli azionisti entro una rosa eletta in numero multiplo dai dipendenti. I liberali erano disposti ad acconsentire soltanto a una collaborazione consultiva su problemi strettamente tecnico-organizzativi, senza interferenze sul processo di programmazione della produzione e sulla responsabilità di direzione. Particolarmente sensibili erano al tema

<sup>28</sup> In: Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, pp. 135-136.



della responsabilità di direzione; a loro giudizio si mostrava inconcepibile il progetto delle sinistre secondo cui il consiglio di gestione giuridicamente irresponsabile potesse controllare (disponendo al limite del diritto di veto) l'attività del consiglio d'amministrazione legalmente responsabile della conduzione dell'impresa. Scriveva Guido Carli sull'organo liberale: « Ciò sembra dovuto al programma apertamente manifestato dai partiti di sinistra secondo il quale i rappresentanti delle maestranze dovrebbero assumere in linea di fatto la direzione dell'impresa, senza tuttavia partecipare alle responsabilità di essa, responsabilità che, nell'attuale momento politico, i partiti di sinistra non hanno creduto dovessero essere condivise dai propri aderenti. Che questa impostazione possa essere conveniente ai fini perseguiti dai partiti di sinistra nella lotta politica che essi conducono non è contestabile. Ma altresì non contestabile è che tale soluzione procurerebbe la paralisi dell'attività produttiva o comunque una diminuzione di essa; non essendo concepibile che l'azienda possa funzionare in un regime nel quale le decisioni del consiglio d'amministrazione devono essere preventivamente autorizzate da persone ad esso estranee e che di esse decisioni non condividono la responsabilità. In tutti i paesi industrialmente progrediti l'impresa è organizzata secondo il principio gerarchico. Sia l'impresa gestita da privati o gestita dallo Stato, vi è un responsabile che ha tutti i poteri di direzione e che risponde dei propri atti a coloro che ve lo hanno preposto ».<sup>29</sup>

Secondo il Partito liberale la struttura del sistema industriale doveva rimanere invariata: la responsabilità andava lasciata a chi apportava i capitali alle imprese; in caso contrario o con riforme avventate, oltre a danneggiare la produzione, si sarebbero allontanati

<sup>29</sup> G. CARLI, *Il responsabile della gestione*, "L'opinione" (Torino), I, n. 168, 10 novembre 1945, p. 1. Identiche preoccupazioni sul problema della responsabilità di direzione espressero alcuni esponenti democristiani: cfr. G. QUARELLO, *Appunti sui consigli di gestione*, "Il popolo nuovo" (Torino), I, n. 132, 1-2 ottobre 1945, p. 1, e dello stesso autore *Responsabilità*, "Il popolo nuovo" (Torino), I, n. 136, 5-6 ottobre 1945, p. 1, dove si afferma che chi ha la responsabilità deve poter comandare senza subire interferenze e se le maestranze non si sentono di partecipare alla gestione e di assumersi le relative responsabilità devono lasciarla al capitale.



gli investimenti nazionali ed esteri in un momento in cui le industrie più ne avevano bisogno. Il progetto elaborato nel novembre 1945 concedeva la costituzione di un comitato di lavoro composto pariteticamente da rappresentanti della direzione dell'impresa e da rappresentanti degli impiegati e degli operai eletti per categoria e i primi in numero non inferiore ai secondi, presieduto da una persona designata dal consiglio d'amministrazione. Circa le funzioni, il comitato di lavoro doveva essere organo consultivo per le questioni relative all'attuazione del programma tecnico di produzione, all'adozione delle soluzioni produttive più efficienti, all'utilizzazione del lavoro nell'azienda e deliberativo circa l'utilizzazione dei fondi destinati alle opere assistenziali e sociali.<sup>30</sup>

Questi furono i principali progetti che maturarono nella seconda metà del 1945; altri se ne aggiunsero, ma senza apportare innovazioni originali. All'inizio del 1946, per esempio, l'Associazione lombarda dei dirigenti industriali e il Gruppo lombardo dei dirigenti d'impresa cattolici resero note le loro proposte che, in sostanza, ricalcavano quelle liberali: costituzione di comitati di produzione con funzioni consultive su questioni tecniche. Un documento comune e conclusivo di questo dibattito venne firmato dai partiti del Clnai il 20 novembre 1945;<sup>31</sup> in esso erano riassunte le diverse tesi e indicate le linee fondamentali del nuovo organismo. Dopo l'unanime riconoscimento del diritto dei lavoratori a prendere parte allo sviluppo produttivo, seguiva l'elenco delle differenti proposte e la registrazione delle concordanze e delle discordanze. La distanza tra il progetto socialcomunista e quello liberale era lunga, ma bisogna chiedersi se la strada della ricerca di un compromesso fosse davvero impraticabile. Il clima politico dei mesi che vanno dal 25 aprile alla fine dell'anno era generalmente favorevole a soddisfare le esigenze di rinnovamento: la Resistenza e l'insurrezione vittoriosa erano appena terminate; soffiava lo "spirito del '45" e la normalizzazione di

<sup>30</sup> In: *Il dibattito sui consigli di gestione*. Atti del convegno tenutosi all'Università Bocconi, Milano, Editrice Picardi, 1946, pp. 101-102; F. MAGRI, op. cit., pp. 237-239.

<sup>31</sup> In: Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, pp. 180-181.



De Gasperi era di là da venire, nella maggior parte delle fabbriche la partecipazione operaia, tuttora sotto la formula dei comitati di liberazione aziendali o già sotto quella dei consigli di gestione, era variamente realizzata di fatto; le forze del padronato si trovavano sulla difensiva e molte erano sottoposte ai processi d'epurazione; alla Presidenza del Consiglio sedeva pur sempre Parri, anche se il suo governo risultò poi la più splendida delle illusioni di rinnovamento degli uomini del Clnai. Fu questo il periodo in cui le condizioni politiche furono più aperte alla istituzionalizzazione dei consigli, tuttavia non così forti da consentire uno sbocco positivo all'esperienza. Non va sottovalutata la pervicace ostilità degli alleati, che amministravano ancora l'Italia settentrionale, al nuovo organismo, ostilità che inibì non solo l'affermazione dei consigli negli aspetti più radicali, ma anche il loro riconoscimento in forme più edulcorate. La crisi economica, poi, giocava un ruolo decisivo nello sbilanciare i rapporti di forza tra il capitale e il lavoro a favore del primo; l'imperativo comune, anche ai partiti di sinistra, era la ricostruzione economica e la realizzazione di tale imperativo era prioritaria su qualsiasi altra questione. L'industria italiana soffriva di una spaventosa carenza di materie prime, che costringeva a continue interruzioni della produzione; il loro afflusso era controllato dagli alleati, i quali, dopo aver rifiutato la ratifica del decreto Clnai 17 aprile 1945, si servirono dell'arma economica quale ricatto per favorire la restaurazione moderata.

Entro questi rapporti interni e internazionali vanno visti i progetti sui consigli di gestione che uscirono alla fine del 1945 e che rispondevano all'esigenza di trovare un compromesso tra l'ideologia dei proponenti e le possibilità della situazione politica concreta. La destra e i moderati tendevano a sconvolgere il meno possibile le strutture tradizionali; mentre dispiegavano manovre tattiche e dilatorie per circoscrivere e attenuare gli effetti della partecipazione operaia, attendevano il momento opportuno (e sarebbe arrivato presto con la normalizzazione) per gettare la maschera e passare decisamente al contrattacco contro qualsiasi forma, anche la più blanda, d'ingerenza nella gestione aziendale. Il progetto democristiano appariva subito irrealizzabile, invisibile com'era sia alla destra sia alla sini-



stra e sostenuto con poca convinzione dagli stessi esponenti del partito, e superato dallo sviluppo industriale e sociale. L'azionariato del lavoro, nato in tempi diversi, più che una concreta proposta politica sembrava solo colmare il vuoto cattolico nel campo delle iniziative in materia di gestione industriale di fronte alle sinistre e nella sua astrattezza denotava la mancanza d'immaginazione e di coraggio di coloro che, con più consistenti argomenti, avrebbero dovuto sostenere e diffondere il solidarismo e l'interclassismo. Le sinistre rivendicavano per le classi lavoratrici un ruolo maggiore nella ripresa economica e nella costruzione del nuovo Stato democratico. I consigli di gestione, nei loro intenti, avrebbero dovuto rispondere a queste due esigenze: da un lato accelerare la ricostruzione attraverso l'apporto delle forze del lavoro al processo produttivo, dall'altro realizzare un nuovo modello di democrazia economica.

Il nuovo modo di produrre, la democrazia in fabbrica, spaventarono i moderati che, memori dei consigli di fabbrica del 1920, guardarono con sospetto queste proposte. Ad accrescere la diffidenza concorsero gli errori delle stesse sinistre: quale credibilità poteva concedersi alle profferte di solidarietà nazionale espresse da partiti che giustapponevano con incredibile facilità affermazioni tra di loro contraddittorie sulla conversione alla democrazia parlamentare e sull'imminenza della rivoluzione, la cui "doppiezza" era sotto gli occhi di tutti, i cui militanti non nascondevano d'attendere con impazienza lo scoccare dell'ora "X" rivoluzionaria? Le possibilità di un compromesso furono pregiudicate, oltretutto dall'ostilità dei reazionari, dal fatto che il partito nuovo stentava a mettersi in moto e dal massimalismo di certe prese di posizione. Escluso che una minacciosa mobilitazione di massa, ammessane la possibilità, avesse potuto sortire qualche effetto (a meno di riaprire la guerra civile e di provocare l'intervento degli alleati), con il 1945 si perse l'occasione di giungere a una rapida istituzionalizzazione dei consigli. Con il 1946 iniziò la restaurazione moderata.



#### 4. *La presa di posizione della Confindustria*

Nel nuovo clima politico seguito all'avvento del 1° ministero De Gasperi va vista la prima dura presa di posizione ufficiale della Confindustria nei confronti dei consigli di gestione, preceduta e seguita da una campagna di stampa critica e denigratoria condotta dai periodici conservatori contro i recenti esperimenti. Le forze del padronato si stavano riavendo dal disorientamento successivo alla liberazione e passavano all'offensiva. L'associazione degli industriali aveva già inviato il 21 settembre 1945 una lettera ai Ministri competenti in cui, riconosciuta la gravità e la delicatezza del problema, esprimeva le proprie riserve circa un'affrettata regolamentazione legislativa della materia, sosteneva che qualsiasi provvedimento esigeva studi approfonditi e che eventuali decisioni dovevano essere prese dagli organi demandati a definire la nuova struttura dello Stato e in armonia con essa; in attesa si sarebbe opposta a ogni soluzione anticipatrice, necessariamente frammentaria, e alla costituzione di situazioni di fatto.<sup>32</sup> Il 26 gennaio 1946 la Confindustria inviò, in base al rapporto di una commissione appositamente nominata, una lettera dettagliata al neo-presidente del Consiglio De Gasperi esponendo le sue ragioni.<sup>33</sup> L'importanza della lettera, che è un documento compiuto e organico delle opposizioni di principio al nuovo istituto, richiede un attento esame.

Premesso che il consiglio di gestione era inteso come « organo che ha per scopo la compartecipazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda oppure il controllo di essi sulla direzione tecnica ed economica della medesima e prescinde dalla circostanza che il capitale investito nell'impresa sia pubblico o privato, presentando il problema identici aspetti in tutti e due i casi », la Confindustria ricordava che il fine di un'impresa era la massima efficienza produttiva e che qualsiasi proposta d'innovazione doveva risultare compatibile con il conseguimento di tale fine; si dichiarava quindi nettamente contraria all'istituto perché questo avrebbe compromesso irrimediabilmente

<sup>32</sup> Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. I, p. 17.

<sup>33</sup> Ivi, pp. 18-24.



bilmente l'efficienza produttiva e non avrebbe raggiunto gli scopi prefissi dai suoi stessi fautori (potenziamento della produzione mediante l'apporto dell'esperienza delle maestranze, raggiungimento della pace sociale attraverso una migliore collaborazione tra il capitale e il lavoro, elevazione delle maestranze consentendo loro l'addestramento alla gestione aziendale).

Per quanto riguardava il primo scopo, si dimenticava che oltre al capitale e al lavoro vi era un terzo elemento determinante nella azienda, l'imprenditore, verso il quale avrebbe dovuto agire, controllandolo, il consiglio di gestione: « Ora non è chi non veda che questo controllo, mentre per il contrasto dei compiti e dei fini propri rispettivamente all'imprenditore e alle maestranze ne paralizzerebbe l'azione, non avrebbe d'altra parte alcuna pratica efficacia ai fini del temperamento degli interessi reciproci del capitale e del lavoro. Se, infatti, gli interessi mediati degli imprenditori, del capitale e del lavoro coincidono, nel senso che non può sussistere il benessere di una parte senza il benessere delle altre, notevoli sono le divergenze degli interessi immediati e contingenti. Compito dell'imprenditore è infatti quello di promuovere da prima il sorgere e di garantire poi l'esistenza e soprattutto l'avvenire dell'iniziativa, anche se ciò significhi la rinuncia a un immediato guadagno, mentre esigenza precipua del lavoro è invece quella di soddisfare necessità immediate. Compito dell'imprenditore è inoltre quello di favorire il progredire dell'industria, attuando forme organizzative sempre migliori, impiegando macchinario sempre più perfezionato, adottando metodi tecnologici più perfetti; esigenza del lavoro, contro la quale spesso gli imprenditori anche nel recente passato hanno dovuto lottare, è per contro quella di evitare che con l'adozione dei mezzi e dei metodi nuovi, che il progresso pone con ritmo continuo a disposizione dell'uomo, vengano compromesse le situazioni sia generali che particolari delle maestranze occupate. L'imprenditore è insomma sempre proteso verso l'avvenire, il lavoro è invece, e per ovvie ragioni, preoccupato soprattutto dell'oggi: il primo rappresenta l'elemento propulsivo e rivoluzionario nell'interno dell'azienda, il secondo è invece l'elemento conservatore. Mentre il capitale è indissolubilmente legato alle sorti dell'impresa perché perendo l'im-



presa il capitale perisce, il legame che unisce il lavoro all'impresa è infinitamente più tenue e può essere sciolto senza grave danno del primo che conserva pressoché intatto il proprio potenziale. Di contro il capitale per affluire all'impresa deve sentirsi libero di partecipare e di allontanarsene senza dover sottostare a controlli o preventive autorizzazioni. Da queste contrapposizioni scaturisce la necessità che colui al quale è affidata la responsabilità della produzione dell'azienda non debba rispondere ad altri che all'imprenditore del proprio operato, restando a lui esclusivamente attribuito con la responsabilità anche il comando dell'azienda ».

Seguivano poi le considerazioni sulla necessità dell'unità di comando e di responsabilità e sulle qualità del buon dirigente d'azienda: lunga preparazione, provata esperienza, doti naturali di particolare capacità, di rapidità di decisione, d'intuito e di visione sicura del presente e dell'avvenire. Queste qualità, secondo la Confindustria, non potevano trovarsi in un consesso non responsabile e soggetto alle esigenze e ai mutevoli umori delle masse. L'efficienza del comando e il prestigio dell'autorità sarebbero stati sminuiti dalla necessità di sottoporre a subalterni, per lo più incompetenti, l'esame delle decisioni da prendere; non si vedeva inoltre la possibilità di mantenere il segreto d'ufficio da parte dei componenti del consiglio nei confronti dei mandanti. I consigli pertanto non solo non sarebbero riusciti a potenziare la produzione, ma ne avrebbero provocato il regresso. Queste obiezioni non sarebbero state del tutto eliminate dalla limitazione delle funzioni dei consigli alla sola consulenza tecnica. La confederazione infatti non rifiutava l'idea della collaborazione perché questa era sempre stata in atto, imposta dalla stessa organizzazione aziendale, ma respingeva il fatto che l'attuale collaborazione «veramente competente» si trasformasse in un «organo inceppante che sarebbe soltanto un focolaio di risentimenti, di rivalità e di pretese », luogo di « discussione quasi sempre inconcludente di problemi i cui termini e le cui soluzioni sarebbero ben spesso ignoti a parecchi dei pretesi consiglieri ». All'associazione degli industriali non erano graditi neppure organi tecnici consultivi; se collaborazione doveva esserci, questa aveva da essere del tutto



informale e lasciata all'accondiscendenza dei superiori ad ascoltare le buone ragioni e le proposte dei subordinati.

La lettera proseguiva confutando la capacità dei consigli a conseguire la pace sociale; questi, al contrario, avrebbero inasprito i rapporti: « Essi infatti non eliminano il contrasto di interessi, ma semplicemente lo spostano dal piano generale di un conflitto di categoria a quello di una lotta nell'interno dell'impresa, lotta che non potrebbe non essere acuita e perturbata da inevitabili elementi di carattere personale. Il conflitto, costretto nell'ambito angusto di ogni singola impresa, aumenterebbe d'intensità e di continuità trovando una costante esca nella necessità di risolvere i problemi che ogni giorno la gestione dell'impresa pone al capo di questa ».

Circa l'ultimo degli scopi, l'elevazione delle maestranze, la lettera affermava: « Non si capisce, invero, come la massa dei lavoratori possa impraticarsi nella gestione delle imprese per il solo fatto di acquistare il diritto di nominare dei rappresentanti che affianchino il capo dell'impresa nell'esercizio delle sue funzioni. Se con ciò si vuole soltanto intendere che i consigli di gestione offrono la possibilità ad alcuni individui, dotati di particolari qualità, di emergere dalla massa differenziandosene quindi e non facendone più parte non appena raggiunto un certo grado di addestramento, è facile obiettare che si tratta di un processo che avviene normalmente e di cui la storia della nostra industria è ricca di esempi cospicui. È da escludere che tale processo possa venire facilitato dai consigli di gestione e attraverso il meccanismo delle elezioni e le inevitabili interferenze politiche che ne accompagnerebbero il funzionamento ». Le considerazioni espresse per i consigli di gestione valevano anche per la proposta d'immissione dei lavoratori nei consigli d'amministrazione, organi che esigevano membri competenti e fidati. La Confederazione concludeva la lettera ribadendo la ferma opposizione al nuovo istituto, già altrove condannato dall'esperienza, e paventando conseguenze catastrofiche da una sua eventuale introduzione nel sistema economico italiano.

Il limite di queste argomentazioni, soprattutto se viste retrospettivamente, è abbastanza evidente: la Confindustria si attestava su posizioni retrive che tradivano la ristrettezza della visione politica.



La Resistenza, lo "spirito del '45", i processi d'epurazione non avevano sfiorato la struttura confederale che, a soli 9 mesi dal 25 aprile, era già in grado di assumere posizioni dure ed energiche e di richiamare all'ordine, talora con minacce, quelle associazioni territoriali e di categoria che osassero manifestare un diverso proposito. La determinazione d'impedire con ogni mezzo l'affermarsi dei consigli di gestione è testimoniata da una circolare diramata nel marzo 1946 dalla Delegazione alta Italia della Confindustria alle associazioni collegate in cui, di fronte all'iniziativa dei comitati di liberazione aziendali per la diffusione dei consigli, si ricordava il punto di vista confederale in materia e s'invitava fermamente a tenerne conto (segno della presenza di opinioni divergenti in seno agli stessi industriali e di una maggiore apertura in taluni di questi). La circolare richiamava le norme giuridiche sul segreto d'ufficio e l'opportunità di perseguire a termini di legge e di licenziare in tronco chiunque divulgasse notizie riservate.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Ivi, p. 25. A proposito delle divergenze in seno agli industriali e delle intimidazioni rivolte a taluni di essi, Rodolfo Morandi in un discorso pronunciato all'Assemblea costituente il 30 ottobre 1947, riferì le parole del senatore Alfredo Frassati, presidente dell'Italgas di Torino, il quale, intervistato nell'aprile di quello stesso anno circa il progetto di legge per il riconoscimento giuridico dei consigli di gestione, affermò: « Quanto è detto nel progetto è stato già messo in pratica nella mia azienda: da tempo è mia abitudine far partecipare i lavoratori alla direzione della mia gestione, perché so quanto questo sia utile per il raggiungimento degli scopi produttivi ». E così continuava Morandi nel suo discorso: « Interrogato su un'altra questione più delicata, perché la Confindustria avesse assunto atteggiamento così ostile, egli rispondeva: "Evidentemente la posizione d'intransigenza dimostrata verso i consigli di gestione è ingiusta: noi abbiamo ricevuto alcuni rimproveri per questo consiglio di gestione che abbiamo costituito. Ma io credo che non si debbano osteggiare questi organismi che ci permettono di migliorare le nostre aziende". Chi riceveva rimproveri era il presidente di un'azienda di una certa importanza, l'Italgas di Torino; ma gli industriali che non stavano a questa quota non ricevevano rimproveri ma intimidazioni ». Cfr. Atti dell'Assemblea costituente, *Discussioni*, Roma, Tipografia della Camera dei Deputati, vol. VIII, fasc. CCLXXIX, p. 1750; rist. in: R. MORANDI, *Democrazia diretta e ricostruzione capitalistica 1945-1948*, Torino, Einaudi, 1960, pp. 239-240. L'episodio è riferito anche da Luigi Castagno, senatore socialista e uno degli autori dell'intervista a Frassati, nel discorso al Senato pronunciato il 26 ottobre 1948; cfr. Senato della Repubblica, *Atti parlamentari*, Roma, 1948, vol. II, fasc. C, p. 3264. L'intera intervista fu



La lettera della Confindustria suscitò vaste polemiche e accentuò il dibattito sulla stampa. I giornali conservatori si schierarono risolutamente dalla sua parte, riprendendo e amplificando le motivazioni negative.

Non mancò tuttavia chi, pur su posizioni moderate, giudicò eccessivamente retrive le argomentazioni confindustriali e suggerì atteggiamenti più illuminati. Si ricordò l'apertura e il realismo di Giovanni Giolitti e si fece notare che la posizione attuale era più arretrata di quella del 1920. Un commento autorevole venne da Cesare Merzagora in un articolo che ebbe notevole risonanza;<sup>35</sup> egli, richiamandosi al progetto liberale, si pronunciò a favore di organismi in cui non si contrapponevano i delegati del capitale e quelli del lavoro, ma dove si radunassero i rappresentanti dei dirigenti, degli impiegati e degli operai, « tutti uomini di lavoro, direzionale e non direzionale », per discutere i problemi aziendali in un clima di collaborazione democratica e di concorde operosità, senza turbamento della responsabilità e dell'iniziativa dell'imprenditore. Si rivolgeva agli « amici socialisti e comunisti » perché rinunciassero all'« orpello esteriore » di un illusorio potere deliberativo a favore della possibilità di discutere concretamente con i dirigenti e di convincerli con opinioni sensate; accusava di demagogia l'illudere operai e impiegati con un « simulacro di poteri o di responsabilità » che appagava più l'apparenza che la sostanza e che, per giunta, impressionava sfavorevolmente gli ambienti internazionali al cui credito era indispensabile ricorrere.

A. Oddi-Baglioni, in un articolo sul "Globo", riconosceva la legittimità di talune argomentazioni confindustriali, ma si chiedeva fino a qual punto fosse opportuna e conforme agli stessi interessi dell'industria un'opposizione così categorica e quanto aprioristica e gratuita l'accusa rivolta ai lavoratori di mancanza di lungimiranza e

pubblicata nell'aprile 1947 in un opuscolo a cura del Comitato coordinatore dei Consigli di gestione della provincia di Torino dal titolo *I consigli di gestione*.

<sup>35</sup> C. MERZAGORA, *I consigli di gestione*, "La libertà" (Milano), 3 febbraio 1946; rist. in: Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, pp. 192-194.



d'attaccamento all'interesse immediato, senza considerare che tali difetti potevano riscontrarsi anche negli imprenditori.<sup>36</sup> Riconosciuta indiscutibile l'unità di comando e di responsabilità, constatava che il consiglio d'amministrazione non intaccava tale unità, e ugualmente non l'avrebbe intaccata un consiglio di gestione con poteri delimitati e consultivi. In conclusione, le difficoltà prospettate dalla Confindustria non erano insuperabili e bisognava lasciare la « porta aperta » a una maggiore responsabilizzazione dei lavoratori per il migliore funzionamento delle industrie.

Mario Nigro, in un libretto dal titolo *Democrazia nell'azienda*,<sup>37</sup> replicò alle varie obiezioni sollevate contro i consigli di gestione osservando che l'affermazione secondo cui i lavoratori erano impreparati ad affrontare i problemi gestionali rivelava semmai l'iniquità di un sistema sociale che perpetuava una simile inferiorità tecnica e culturale, cui peraltro si poteva rimediare attraverso corsi aziendali. Ricordava poi la prassi di taluni dirigenti di sentire il parere degli operai più esperti e anziani; si trattava perciò di superare questo stadio spontaneistico per entrare in un sistema giuridicamente regolato. L'asserita impreparazione inoltre era da dimostrare: quanti imprenditori affermati provenivano proprio dalla classe operaia? e quanti industriali, al contrario, dimostravano quella miopia e quella mancanza di visioni lungimiranti imputate ai lavoratori? e si era poi sicuri che la preoccupazione dell'oggi non fosse dettata proprio dall'assenza di responsabilità gestionali e quindi di stimoli a porsi problemi meno immediati? Circa il segreto d'ufficio, Nigro osservava che valevano anche nei confronti dei rappresentanti operai le sanzioni previste dal Codice Penale contro i trasgressori; non si vedeva allora il motivo per fidarsi dei consiglieri d'amministrazione e non dei delegati delle maestranze. Obiezione fondata era quella riguardante il possibile formarsi di un "patriottismo d'impresa" a danno dei consumatori. L'introduzione dei consigli di gestione però non andava vista fine a se stessa, ma « come primo elemento di una

<sup>36</sup> A. ODDI-BAGLIONI, *La porta aperta*, "Il globo" (Roma), II, n. 28, 2 febbraio 1946, p. 1.

<sup>37</sup> M. NIGRO, *Democrazia nell'azienda*, Roma, Edizioni Sestante, 1946.



generale coordinazione dell'economia in un sistema di controllo e di direzione nazionale », dove avrebbero trovato salvaguardia gli interessi generali della collettività. Altrettanto fondata era l'obiezione sull'esigenza di mantenere l'unità di comando contro eventuali funesti parlamentarismi. Qui appunto stava il limite della partecipazione operaia, tanto in un sistema capitalistico quanto in un sistema socialista, di non intralciare cioè un'ordinata ed efficiente vita aziendale: « Si tratta di operare praticamente in quel vasto arco di cerchio che divide il monarcato assoluto dell'imprenditore dall'anarchia, in modo d'assicurare al lavoratore il massimo di corresponsabilità consentito dalla situazione oggettiva dell'impresa, e dall'attuale sistema economico-giuridico di proprietà privata dei mezzi di produzione ».

#### 5. *Il convegno all'Università Bocconi*

In questo clima di accese polemiche il Centro economico per la ricostruzione organizzò un dibattito per il 9 febbraio 1946 presso l'Istituto di Economia dell'Università Bocconi con l'intento di avvicinare economisti e tecnici<sup>38</sup> e di mettere a confronto le varie posizioni teoriche con le esperienze concrete che si stavano realizzando nelle fabbriche.<sup>38</sup> Il convegno fu presieduto dal prof. Giovanni De Maria il quale invitò i partecipanti a lasciare da parte le opinioni politiche e ideologiche e a limitarsi esclusivamente a considerazioni di natura economica e tecnica in modo da accertare, senza pregiudizi di parte, se i consigli di gestione risultassero compatibili con le necessità imprescindibili della produzione.

Il prof. Mario Giuliano, del Centro economico per la ricostruzione, mise in luce il contributo dei consigli all'efficienza produttiva dell'impresa attraverso l'abbassamento dei costi di produzione, senza il ricorso alla via tradizionale della compressione dei salari e della riduzione della manodopera. Attraverso questi organismi infatti le

<sup>38</sup> Atti in: *Il dibattito sui consigli di gestione* cit. Dei consigli di gestione s'era anche discusso al 1° convegno economico nazionale (Bologna, 4-6 ottobre 1945) e nella mozione finale se n'era chiesta l'istituzione.



maestranze venivano coscientemente legate al processo produttivo, lo sentivano come cosa propria, ne diventavano soggetti e non più oggetti, aumentando in questo modo il rendimento del lavoro e accrescendone il livello. Inoltre il controllo democratico avrebbe impedito le manovre speculative, tanto comuni all'industria italiana, e avrebbe indirizzato le aziende sulla via di una sana produzione. Infine si acquisiva al processo produttivo l'ingente esperienza degli operai che si sarebbe favorevolmente ripercossa su una maggior efficienza e su una più razionale organizzazione del lavoro, e quindi su una più alta produttività, eliminando gli squilibri e le disfunzioni.

Anche la seconda relazione ufficiale letta al convegno da Bruzio Manzocchi pose l'accento sulla benefica funzione di miglioramento e di razionalizzazione della produzione che i consigli avrebbero esercitato soprattutto nelle fasi di preparazione dei piani, avvicinando il momento dell'applicazione pratica a quello della progettazione, e di controllo, verificando la realizzazione concreta di quanto previsto in sede di programmazione.

Gli interventi ripeterono le tesi ormai note dei fautori e degli oppositori del nuovo istituto. Una relazione particolarmente interessante e ricca di dati fu presentata dall'ing. Cristoforo Nider, esperto di organizzazione industriale, il quale denunciò l'alto livello di anti-economicità (basso grado di utilizzazione degli impianti, basso rendimento del lavoro, alta quantità di sprechi, alti costi di produzione, alti prezzi di vendita) con cui per insipienza, per inerzia o per opportunismo, erano gestite le nostre industrie, e auspicò che un'adeguata istituzionalizzazione dei consigli di gestione potesse sanare una così rilevante disfunzione. Al dibattito parteciparono anche alcuni dirigenti i quali presentarono l'esperienza delle loro fabbriche e si pronunciarono favorevolmente sull'opera svolta dai consigli per accelerare la ricostruzione.

Il convegno, com'era prevedibile, non pronunciò una parola definitiva sull'utilità o meno dei consigli di gestione; mise in luce però in maniera evidente la strategia che oppositori e fautori stavano perseguendo. I primi infatti, che si riconoscevano nelle posizioni della Confindustria, tentavano di spostare il dibattito dal piano politico a quello economico accusando i secondi di politicizzare, e quindi di



strumentalizzare, un argomento di natura prettamente tecnica; così isolatolo provavano poi a dimostrare il carattere dannoso, inutile o superfluo dell'organismo ai fini produttivi. I fautori, pur non trascurando le argomentazioni economiche, non mancavano di accentuare l'aspetto politico del problema vedendo nei consigli una conquista politica del movimento operaio quando non addirittura uno dei baluardi della democrazia. Invece di convergere nella ricerca di un compromesso che salvasse l'istituto, le due prospettive si allontanavano sempre più; appariva evidente che nella battaglia sui consigli di gestione s'andava verso il braccio di ferro: l'avrebbe vinta il più forte.

Nella primavera del 1946 intervenne nell'acceso dibattito l'autorevole rivista "La civiltà cattolica" con due articoli di A. De Marco.<sup>39</sup> L'autore, richiamandosi alla tradizione sociale cattolica, si schierò a favore della partecipazione operaia prendendo però le distanze dalle posizioni dei partiti di sinistra; pose infatti l'accento sull'aspetto morale del problema e sulla necessità che fosse riconosciuta ai lavoratori la parte da essi svolta nel processo produttivo e nella formazione del profitto. Se erano condannabili gli aspetti egoistici e meno umani del capitalismo, altrettanto riprovevoli erano le dottrine che alimentavano l'odio di classe. La giusta misura andava ritrovata in una sintesi tra le due tesi contrapposte, in una graduale e cosciente partecipazione degli operai alla gestione delle imprese vista come elevazione morale del mondo del lavoro e come riconoscimento della dignità che gli spettava, in una sorta di democrazia progressiva intermedia tra l'assolutismo autoritario del capitalismo privato e l'assolutismo totalitario del capitalismo di Stato. Per la realizzazione di questo ideale occorreavano tre condizioni: il disarmo delle classi in un clima di pace e concordia sociale, un'elevata coscienza industriale e un sufficiente livello di competenza tecnico-amministrativa da parte dei lavoratori. Una proficua collaborazione

<sup>39</sup> A. DE MARCO, S.J., *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, "La civiltà cattolica" (Roma), xcvi, quaderno 2299, 6 aprile 1946, pp. 24-34; *Presupposti politico-sociali della partecipazione alla gestione*, quaderno 2304, 15 giugno 1946, pp. 417-428.



poteva instaurarsi solo a patto di creare dei rapporti di uguaglianza, di solidarietà e di sincera collaborazione tra i vari fattori produttivi che svuotassero quelle tendenze disgregatrici e anti-industriali nocive al buon andamento della produzione e allo sviluppo dell'impresa.

## 6. *Il consiglio di gestione Fiat*

Al dibattito teorico corrispondeva nella vita quotidiana del mondo del lavoro un'intensa attività di propaganda attraverso comizi nelle fabbriche, pubblici incontri, conversazioni radiofoniche, e di stimolo attraverso la costituzione di commissioni tecniche aziendali coordinate da una centrale presso la locale camera del lavoro. I consigli di gestione si diffondevano in numerose aziende e passavano dalla fase spontaneistica e improvvisata dei mesi immediatamente successivi alla liberazione a una fase più definita e in qualche modo regolata. Non si era certamente giunti a un'esperienza compiuta e unitaria, alla quale non s'arriverà mai; nell'estate del 1946 Rodolfo Morandi, in visita alle maggiori città industriali per rendersi personalmente conto del funzionamento dei consigli e per ricavare spunti per l'elaborazione del suo progetto di legge, ne trasse un'impressione piuttosto deludente. L'articolista del "Sempre Avanti!", commentando la visita di Morandi a Torino, scrisse: « A questo punto il Ministro, con cruda sincerità, ha rilevato come i consigli di gestione, nell'applicazione pratica, non siano riusciti a emergere dall'incompiuto e dal confusionario. Nel centro-sud Italia molti ignorano addirittura il termine "consiglio di gestione" ».<sup>40</sup> Se questa continuava a essere la realtà concreta, si stava però passando da una situazione di pura esistenza di fatto dei consigli a una situazione giuridicamente regolata. Mancava pur sempre una legislazione nazionale, che non vedrà mai la luce, tuttavia si stavano ponendo in essere dei rapporti giuridici di natura privata e limitati al campo intro-aziendale attraverso accordi volontari tra la proprietà e le maestranze delle singole imprese. Gli industriali, al di là delle prese di posizione della Con-

<sup>40</sup> *Compiti e funzioni dei consigli di gestione*, "Sempre Avanti!" (Torino), II, n. 182, 4 agosto 1946, p. 1, siglato s.d.



findustria e pur rimanendo di principio contrari ai consigli di gestione soprattutto nella forma deliberativa, acconsentivano di fatto alla costituzione di organismi consultivi sia per la forza delle cose, sia per accelerare, con l'aiuto dei dipendenti, la ricostruzione aziendale e la ripresa produttiva, sia, in qualche caso, per farsi perdonare, con un'improvvisa conversione che non poteva in quelle circostanze non apparire demagogica e opportunistica, un tutt'altro comportamento tenuto durante il ventennio. Difficile poi è accertare se per taluni imprenditori l'accettazione del consiglio significasse anche la concessione di maggiori responsabilità alle maestranze in vista di una strategia d'integrazione della classe operaia nel sistema capitalistico. È certo comunque che una manovra di questo genere, per nutrire qualche speranza di successo, non avrebbe dovuto essere adottata soltanto da singoli industriali riformisti e aperti, ma concepita, attuata e coordinata dalla Confindustria (e dal Governo) all'interno di un più vasto disegno strategico tendente a far accettare al movimento operaio, o a una sua larga parte, il sistema capitalistico attraverso un aumento di responsabilità, di benessere, di sicurezza sociale. La Confindustria invece aveva già scelto la via della repressione, dei bassi salari, delle mancate riforme.

All'inizio del 1946 si venne alla costituzione del consiglio di gestione Fiat, l'unico che ottenne una sorta di sanzione ufficiale in quanto parteciparono all'ultima fase delle trattative i ministri Gronchi e Barbareschi. Dopo la liberazione la Fiat fu amministrata da un commissario unico nominato dagli alleati, cui il comitato di liberazione aziendale affiancò quattro commissari di gestione; il consiglio d'amministrazione, primi fra tutti Agnelli e Valletta, fu sottoposto a epurazione. Questa incerta situazione non poteva protrarsi a lungo per le negative ripercussioni sia sulla funzionalità produttiva dell'azienda, sia sulla sua credibilità internazionale e quindi sulla possibilità di accedere al credito e alle materie prime. Si giunse così alle trattative fra i rappresentanti del capitale e quelli dei partiti del Cln. Di fronte alla richiesta delle sinistre per il riconoscimento di un consiglio di gestione paritetico e deliberativo, i primi imposero il ritorno del vecchio consiglio d'amministrazione, la direzione unica nella persona dell'amministratore delegato (cioè Vitto-



rio Valletta) e concessero un consiglio di gestione consultivo, composto di soli dipendenti e con funzioni limitate. Nell'accordo, firmato il 23 febbraio 1946, era scritto: « Il consiglio o comitato consultivo ha la rappresentanza degli elementi del lavoro (operai, impiegati, capi) a lato delle direzioni di stabilimento o aziendali. La nomina dei suoi componenti spetta quindi alle tre categorie del lavoro (operai, impiegati, capi). ... Compiti del consiglio: essere convocato periodicamente e obbligatoriamente dalle direzioni per consultarsi sulle seguenti materie: miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori (entro e fuori la fabbrica); miglioramento della produzione e dei mezzi produttivi (accrescimento delle efficienze produttive); risparmio sugli sforzi operai e sui vari fattori del costo di produzione; incremento dei mezzi produttivi; incremento delle assistenze ai lavoratori; orientamento dei programmi, impostazioni della produzione e relative realizzazioni (preventivi o consuntivi ricorrenti). Ai fini dell'espletamento dei compiti suaccennati la direzione darà, su richiesta del consiglio consultivo di gestione, le informazioni necessarie sulla situazione economico-finanziaria. ... In caso di grave contrasto tra il comitato direttivo e il consiglio consultivo di gestione, nell'ambito dei compiti ad esso assegnati dal presente accordo, si riconosce a entrambe le parti il diritto di adire a un organismo arbitrale composto di un rappresentante del consiglio consultivo centrale di gestione, uno del comitato direttivo assistiti da un rappresentante delle rispettive organizzazioni sindacali e di un presidente scelto d'accordo fra le parti ».<sup>41</sup> Il consiglio di gestione Fiat nasceva da uno scambio tra le maestranze, o meglio i vertici che avevano condotto le trattative, che accettavano il ritorno di Valletta e dell'ex gruppo dirigente epurato, e la parte padronale, che concedeva limitati poteri d'intervento ai dipendenti.

L'accordo era certamente restrittivo rispetto ai progetti delle sinistre e rappresentava, se non una sconfitta, certamente uno smacco.

<sup>41</sup> In: Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, pp. 212-214. Sulla storia di questo periodo alla Fiat cfr.: L. LANZARDO, *Classe operaia e partito comunista alla Fiat. La strategia della collaborazione: 1945-1949*, Torino, Einaudi, 1971.



Valletta giustificò l'imposizione degli azionisti con la necessità di non allarmare la Confindustria e gli ambienti internazionali. I rappresentanti dei partiti operai lo accettarono con la consapevolezza che non esistevano alternative e con la speranza di poterlo modificare in futuro; intanto si sentirono in dovere di chiarire il significato dell'accordo e di giustificarlo agli occhi degli operai, che si attendevano qualche cosa di più. In una riunione della direzione del Pci, cui presero parte tra gli altri Longo, Sereni, Lama, Ingrao, Pajetta e Pesenti, si rilevò: « 1. La situazione che ha reso necessaria l'accettazione delle proposte padronali è in parte conseguenza di una non esatta valutazione delle possibilità e dei limiti che dopo l'insurrezione si ponevano all'azione politica della classe operaia: di qui l'illusione della gestione commissariale Fiat, concepita quasi come una gestione popolare, e la sottovalutazione dell'importanza di una partecipazione del capitale alla nuova forma di gestione dell'azienda. 2. L'accordo può anche essere positivo se vi è chiarimento della posizione del Pci e una mobilitazione delle masse per dare al cdg il contenuto indicato dai documenti di partito, ed evitare deviazioni di carattere sindacale. 3. L'accordo Fiat va illustrato con critica costruttiva, con ampio dibattito sulla stampa, e va presentato come primo passo d'importanza nazionale verso il riconoscimento della partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. 4. I passi ulteriori vanno precisati in questo senso: partecipazione da parte padronale, mediante un organismo collegiale in rappresentanza di tutti gli elementi della produzione; carattere deliberativo delle decisioni del consiglio che dovrà essere acquisito con la pratica dello scrivere per iscritto le opinioni elaborate dal cdg; estensione del diritto d'intervento in tutti i problemi di produzione, costi, prezzi ecc. ».<sup>42</sup>

L'accordo sul consiglio di gestione Fiat fu favorevolmente commentato dalla stampa sia di destra sia di sinistra. La prima sottolineò il ritorno alla guida del complesso industriale dei normali organi di direzione; la seconda dovette attenuare l'impressione della base di un cedimento di fronte ai padroni. Pur riconoscendo il carattere restrittivo e "addomesticato" del consiglio imposto dalle esigen-

<sup>42</sup> In: L. LANZARDO, op. cit., p. 262.



ze, non mancò di riconoscere il senso di responsabilità dimostrato dalle maestranze e il significativo passo avanti compiuto sulla via della partecipazione dei lavoratori alla gestione soprattutto nei confronti delle posizioni confindustriali. L'impegno delle sinistre rimaneva comunque quello di giungere a consigli paritetici e deliberativi.

Il caso della Fiat, per quanto l'industria rappresentasse una situazione abbastanza particolare, non fu poi tanto raro e inevitabilmente la soluzione adottata influenzò, per il peso dell'azienda, quelle successive. Il massimo di concessioni infatti cui il padronato generalmente acconsentì furono organismi paritetici e consultivi. Da un'indagine svolta dal comitato coordinatore dei consigli di gestione della provincia di Torino risultò che nell'aprile 1947 su trentadue consigli censiti uno solo era paritetico e deliberativo (Italgas), ventisei erano paritetici e consultivi (tra cui Montecatini, Snia Viscosa, Riv, Nebiolo, Savigliano, Pininfarina, Sip, Rai, Stipel), cinque composti di soli lavoratori e consultivi (tra cui Fiat, Lancia, "La Stampa").<sup>43</sup>

Un caso particolare rappresentavano le aziende dell'Iri, dove, oltre al consiglio di gestione unilaterale e consultivo, era prevista l'immissione di rappresentanti delle maestranze nel consiglio d'amministrazione, e le aziende municipalizzate, dove l'organo veniva in genere costituito in base a una deliberazione del consiglio comunale e dove i rapporti fra la direzione e le maestranze, per la natura dell'azienda, rivestivano un carattere di maggiore collaborazione e intesa rispetto a quelle private.

Le funzioni degli organismi gestionali variavano notevolmente, ma non sostanzialmente, da azienda ad azienda, nel senso che si dilatavano o si restringevano a seconda della situazione locale e della disponibilità del padronato, senza però mai giungere a incidere profondamente e in maniera rilevante sull'effettiva conduzione politica ed economica dell'impresa. Dagli statuti dei vari consigli di gestione, risulta che le funzioni generalmente concernevano i problemi sociali e assistenziali, le questioni relative alla ricostruzione aziendale e

<sup>43</sup> *I consigli di gestione*, a cura del comitato coordinatore dei consigli di gestione della Provincia di Torino, 1947, pp. 22-23.



all'aumento e al miglioramento della produzione, e quelle organizzative circa l'impiego dei lavoratori.

Circa le attribuzioni riconosciute all'organismo, lo statuto del consiglio di gestione (paritetico e consultivo) della Montecatini approvato il 7 agosto 1946, è paradigmatico e merita qualche citazione: « In un ordinamento democratico delle imprese il consiglio di gestione dev'essere considerato come un organo tecnico per attuare una consapevole collaborazione tra lavoro e capitale, intesa all'incremento, al perfezionamento e all'orientamento della produzione, anche nell'interesse dell'economia nazionale. I consigli di gestione contribuiscono all'elevazione della classe lavoratrice con la diretta partecipazione di questa alla vita dell'azienda. La tutela giuridica ed economica dei lavoratori nelle aziende spetta alla commissione interna eletta dai lavoratori dell'impresa e agli organi sindacali. ... I consigli di gestione saranno consultati principalmente sugli argomenti seguenti: a) procedimenti di lavorazione; b) razionalizzazione degli impianti; c) economia del processo produttivo; d) organizzazione del lavoro agli effetti dell'aumento dei rendimenti; e) tutela e miglioramento delle condizioni fisiche dei lavoratori (entro e fuori la fabbrica) ». <sup>44</sup> La collaborazione dei dipendenti era richiesta in materia d'incremento della produzione e di razionalizzazione del lavoro, restando esclusi gli aspetti più delicati e fondamentali della vita di un'impresa, quali i finanziamenti, gli investimenti, la politica commerciale soprattutto verso l'estero che assumerà notevole rilevanza in seguito al piano Marshall e alla guerra fredda. Le reali scelte di fondo della politica industriale rimanevano interdette ai consigli di gestione, ai quali si chiedeva di cooperare allo sviluppo capitalistico, ma senza incidere sulla struttura economica. Significative a questo proposito le limitazioni poste da Valletta alla collaborazione con il consiglio della Fiat: non occuparsi né dell'Ifi né della Fiat come monopolio, ma solo della Fiat come azienda. <sup>45</sup> Con attribuzioni così

<sup>44</sup> In: G. PASTORE, *Orientamenti sul problema dei consigli di gestione* cit., pp. 77-79.

<sup>45</sup> L. BARCA, *Per una storia della Fiat dalla liberazione alla situazione d'oggi*, "Rinascita" (Roma), xiv, 1957, p. 351.



limitate, era per lo meno problematico impostare un nuovo modello di sviluppo!

Qualche cosa di innovativo si trovava in quelle poche eccezioni che costituivano i consigli deliberativi; nello statuto della Caproni, per esempio, era stabilito: « Art. 9 - Le deliberazioni del consiglio di gestione sono esecutive e impegnano la direzione alla loro integrale applicazione. Le deliberazioni vengono prese a maggioranza. In caso di parità di voti prevale l'opinione del presidente. Art. 11 - Il consiglio di gestione esercita le seguenti funzioni: delibera: *a)* sull'organizzazione e retribuzione del lavoro agli effetti dell'aumento dei rendimenti; *b)* sul trattamento economico e morale delle varie categorie degli impiegati e operai dell'azienda, sull'entità delle assunzioni, licenziamenti e trasferimenti, in relazione ai programmi di produzione; *c)* sull'inquadramento aziendale (proposto dalla direzione) degli impiegati a mansioni direttive; *d)* sui provvedimenti atti a tutelare e migliorare le condizioni fisiche e morali dei lavoratori entro e fuori la fabbrica. Deve essere consultato: *a)* sull'indirizzo della produzione aziendale; *b)* sulla razionalizzazione, incremento e modifica degli impianti. Controlla: *a)* le spese generali d'officina; *b)* l'economia del processo produttivo, i prezzi d'acquisto dei materiali e il loro impiego, il costo di produzione dei singoli particolari. Deve essere informato: *a)* sui prezzi di vendita dei prodotti; *b)* sulla situazione commerciale, economica e finanziaria della Società; *c)* sui lavori assunti e del loro termine contrattuale; *d)* sull'acquisto e cessione di brevetti e licenze. Art. 12 - Il presente statuto non intende interferire o innovare la disciplina espressa dal Codice Civile per le Società anonime né menomare le funzioni, le prerogative e i diritti della presidenza della Società o degli organi societari ».<sup>46</sup>

Era un bel passo avanti rispetto agli statuti della Fiat, della Montecatini e della maggior parte delle altre imprese. L'attenta distribuzione delle funzioni tra poteri deliberativi, consultivi, di controllo e diritto all'informazione riduceva comunque le effettive possibilità di intervento sulle materie più delicate e in ogni caso il capitale si sal-

<sup>46</sup> In: G. PASTORE, *Orientamenti sul problema dei consigli di gestione* cit., pp. 88-89.



vaguardava da possibili colpi di mano da parte dell'organo di gestione con l'accorto art. 12.

La diffusione dei consigli fu abbastanza vasta soprattutto al Nord. Una stima esatta è impossibile; la stessa rivista ufficiale del movimento non era in grado neppure nel 1949 di andare al di là di una generica approssimazione (da 700 a 800; altre fonti li stimano tra i 500 e i 600), giustificandosi con le differenze tra l'uno e l'altro che rendevano impossibile una precisa numerazione: « Ci troviamo di fronte infatti a cdg con caratteristiche diversissime: cdg aziendali (alcuni dei quali, come quello della Montecatini, per l'estensione stessa dell'azienda, hanno più il carattere di un comitato di coordinamento di gruppo finanziario, che non quello di cdg centrale); cdg di stabilimento o di esercizio; consigli paritetici o di soli lavoratori, riconosciuti da uno statuto concordato con la parte padronale; consigli unilaterali, aventi gradi di funzionalità i più diversi; nuclei di iniziativa per la costituzione del cdg, che assolvono spesso di fatto alle funzioni di un cdg; comitati tecnici o consultivi di stabilimento o di azienda, che alle volte svolgono attività proprie ai cdg; commissioni interne che, in assenza del cdg, prendono iniziative tipiche al nostro movimento, collegandosi ai comitati interessati ecc. ».<sup>47</sup>

Come si vede, i consigli di gestione rappresentarono fino alla fine un'esperienza quanto mai varia, complessa e multiforme. Si può comunque affermare che dalla liberazione alla rottura del tripartito, cioè negli anni 1946-1947, di fatto funzionò bene o male, seppure con reciproche diffidenze e nonostante l'opposizione di principio da parte del padronato e l'attesa della palingenesi rivoluzionaria da parte del movimento operaio, una sorta di collaborazione tra il capitale e il lavoro certamente proficua per il risorgere delle industrie e per la ripresa produttiva; i testimoni dell'esperienza sono infatti concordi nell'affermare che senza i consigli di gestione la ricostruzione economica sarebbe avvenuta con maggiori difficoltà e in tempi più lunghi. Ciò non toglie che l'azione dei consigli di gestione sarebbe forse potuta risultare ancora più utile e produttiva se le due contro-

<sup>47</sup> *Quanti sono i consigli di gestione?*, "La realtà economica" (Roma), II, n. 13, 15 luglio 1949, p. 23.

parti avessero saputo e avuto il coraggio di risolvere le contraddizioni insite in un siffatto organismo. La tradizione classista e rivoluzionaria del movimento operaio portava a considerare i consigli come organi di collaborazione, o per lo meno di transizione prima della presa del potere, e quindi a sabotarli o a negarne l'importanza senza capire il loro significato innovatore. Il padronato, sempre pronto a rifiutare il certificato di maturità alla classe operaia e a risolvere autoritariamente i problemi, era abile nel cogliere gli aspetti più inefficienti del sistema consiliare per screditare l'istituto in nome dell'efficienza, della razionalità e della rapidità di gestione, quando addirittura non vi vedeva degli organismi di espropriazione. Si procedette così nella reciproca diffidenza, in attesa gli uni e gli altri di volgere definitivamente a proprio favore la situazione, e in un clima di sospetti che non poteva non frustrare quei tentativi seri e leali di costituire un organo sinceramente innovatore che contemperasse efficienza e democrazia nell'interesse non di una classe, ma del paese. Venne meno proprio lo spirito di solidarietà nazionale che avrebbe dovuto rappresentare il fondamento di tali organismi e giustificarne la costituzione.

L'avvicinarsi delle elezioni politiche e del referendum istituzionale del 2 giugno pospose in secondo piano la questione dei consigli e ne assopì temporaneamente le polemiche. Successivamente il problema si ripresentò in tutta la sua attualità sul piano del riconoscimento legislativo per iniziativa del ministro Rodolfo Morandi e in seguito alle discussioni tenute all'Assemblea costituente.



### Cap. 3. IL RICONOSCIMENTO GIURIDICO

#### 1. *Il I convegno nazionale*

Volendo periodizzare la storia dei consigli di gestione, si può considerare chiusa la prima fase con l'estate del 1946; questa fu caratterizzata dalla nascita e dall'estendersi del movimento, dalle gestioni commissariali-operaie dei mesi immediatamente successivi alla liberazione, dall'impostazione teorica del discorso sulla partecipazione operaia, dalle prime realizzazioni concrete e dalla ratifica dei primi accordi tra il capitale e il lavoro. Fu la fase politicamente più aperta a soluzioni positive verso la stabilizzazione dell'esperienza. Le possibilità offerte dal momento favorevole (lo spirito della Resistenza, la volontà di rinnovamento, la debolezza degli industriali, il governo Parri, tutto ciò insomma che rappresentò l'estate del 1945 per gli uomini che uscivano da due anni di lotta contro il nazi-fascismo) non riuscirono però a concretizzarsi: l'opposizione degli alleati, la crisi economica, la forza di conservazione del vecchio sistema, l'opposizione della Confindustria, la sottile e coperta resistenza dei liberali e dei democristiani, gli errori degli stessi partiti sostenitori dei consigli, la confusione, l'incertezza, la disorganizzazione e anche l'incapacità caratteristica del primo periodo del movimento consiliare impedirono uno sbocco positivo. Il passare del tempo rafforzò l'opposizione; se il movimento consiliare divenne in seguito più organizzato e precisò meglio i propri scopi, tuttavia la normalizzazione di De Gasperi significò la vittoria di un certo tipo di ricostruzione entro cui non c'era spazio per la partecipazione operaia. A questo proposito Sergio Turone, commentando la fine dei

consigli di gestione, scrive che questi « sopravvissero fino all'inizio degli anni cinquanta, non privi di combattività, sia pure come semplici organismi fiancheggiatori dei sindacati; ma fin dall'autunno 1945 erano morti i presupposti su cui l'esperimento avrebbe potuto innestarsi in termini di concreta capacità riformatrice ».<sup>1</sup> Forse il termine può essere spostato fino all'estate dell'anno successivo; è certo comunque che dalla fine del 1946 la storia dei consigli di gestione, seppure ancora densa di avvenimenti significativi – per esempio l'approvazione dell'art. 46 della Costituzione –, è segnata: per quanto la loro attività continui fino al 1949-1950 e, in taluni casi, anche oltre fino ai primi anni cinquanta, le prospettive politiche di riconoscimento giuridico o di stabilizzazione in un qualche modo del dato di fatto si chiusero definitivamente fin dal 1946.

Il primo convegno nazionale, tenuto a Milano il 13 ottobre 1946, può essere considerato l'avvio della seconda fase della storia dei consigli di gestione, caratterizzata da una maggiore struttura organizzativa, testimoniata appunto dalla manifestazione congressuale, e dai tentativi di riconoscimento giuridico avviati dai ministri socialisti D'Aragona e Morandi. Apparentemente tali tentativi, e soprattutto quello più circostanziato di Morandi, lasciano presupporre che sussistessero ancora sbocchi positivi per la regolamentazione della partecipazione operaia; in realtà non si trattò che di lance già spuntate scagliate con foga appassionata contro un'opposizione ormai tetragona a riforme di questo genere.

Dopo il 2 giugno il tema dei consigli ritornò d'attualità. I comitati di liberazione aziendali della provincia di Milano che, come tutti i Cln, avrebbero dovuto sciogliersi dopo l'elezione della Costituente, decisero di rimandare lo scioglimento fino a quando i consigli di gestione non fossero stati istituiti per legge e di riprendere nel frattempo la campagna di propaganda a loro favore. Il secondo governo De Gasperi, come già il primo, accennò nel discorso d'insediamento in termini vaghi al problema. Il Centro economico per la ricostruzione nominò una commissione per approfondire l'argomen-

<sup>1</sup> S. TURONE, *Storia del sindacato in Italia (1943-1969)*. Dalla Resistenza all'"autunno caldo", Bari, Laterza, 3ª ed., 1975, pp. 129-130.



to e redigere un memoriale. Il documento rispecchiava l'impostazione data dalle sinistre al tema della partecipazione: dichiarava che scopo dei consigli era l'incremento della produzione e il controllo democratico della direzione aziendale in vista della tutela degli interessi generali del paese e che la loro base stava nel principio della corresponsabilità del lavoro e del capitale nell'attività industriale; ribadiva che i consigli portavano un notevole bagaglio d'esperienza non solo nella preparazione dei progetti, avvicinando i dirigenti agli operai, il centro di progettazione all'ambiente di esecuzione, ma anche nel funzionamento dei vari organi aziendali, nella migliore utilizzazione del personale e dei mezzi di produzione, nell'approvvigionamento del materiale, nel miglioramento delle condizioni di lavoro; manifestava la necessità che il consiglio di gestione assumesse anche compiti di controllo contabile e amministrativo per evitare che la funzione produttiva fosse compromessa da manovre speculative. Il consiglio non doveva essere composto di soli operai perché, a parte il carattere di classe, la sua efficienza sarebbe stata subordinata al rapporto di forze contingenti fra capitale e lavoro all'interno di ciascuna azienda. Un organismo misto risultava più aderente alle condizioni di vita delle industrie, in quanto legava i rappresentanti dei lavoratori e del capitale allo svolgersi continuo delle operazioni aziendali e non portava alla violazione del principio di unità di comando, perché agiva collegialmente e solidalmente con il presidente al quale era in ogni caso affidata la decisione definitiva.

Per quanto riguardava le funzioni, il progetto elaborato dal Centro economico per la ricostruzione stabiliva: « Art. 7 - Il cdg ha in particolare le seguenti attribuzioni: a) decide su quanto ha attinenza al funzionamento dei vari organi aziendali, all'aumento di produttività, alla diminuzione dei costi, alla variazione del volume delle vendite, alla migliore utilizzazione del personale e dei mezzi di produzione, all'approvvigionamento dei materiali, al miglioramento delle condizioni di lavoro, escluso però quanto ha attinenza con le retribuzioni oppure è oggetto di rivendicazione da parte delle organizzazioni sindacali; b) progetta i piani di trasformazione, formula proposte d'investimento di capitali o di utili, elabora programmi di nuove iniziative da sottoporre all'approvazione degli amministratori



legali del capitale; c) traduce in schemi dettagliati di esecuzione i piani generali approvati dagli amministratori legali del capitale ».<sup>2</sup> Era previsto lo scioglimento del consiglio e l'elezione di uno nuovo nel caso di continuo contrasto tra le parti; le aziende con filiali o con più centri di produzione potevano costituire consigli di esercizio consultivi; un accordo integrativo doveva essere stipulato tra le parti con funzioni di regolamento d'attuazione della legge nazionale; il Ministero del Lavoro avrebbe sottoposto a gestione commissariale le industrie i cui amministratori avessero reso inattuabile o inoperante la legge sull'istituzione dei consigli.

Il movimento consiliare si era data nel frattempo una struttura organizzativa attraverso la costituzione di comitati coordinatori provinciali e regionali e di un comitato coordinatore nazionale con sede a Milano. Furono invitati a prendervi parte anche i rappresentanti del capitale, i quali però rifiutarono. Tali comitati permettevano, tra il resto, di rompere l'isolamento dei vari consigli all'interno di ciascuna azienda, aumentandone così la forza, e di evitare le tanto temute deviazioni aziendalistiche e la collusione con gli interessi capitalistici.

L'8 settembre e il 6 ottobre 1946 si tennero delle riunioni interregionali fra i comitati coordinatori del Piemonte, della Liguria, della Lombardia, del Veneto, della Toscana, dell'Emilia e del Lazio dalle quali scaturì una relazione, presentata al convegno nazionale del 13 ottobre, quale sintesi di un anno d'esperienza dei consigli di gestione.<sup>3</sup> La relazione riassumeva in quattro punti fondamentali la loro struttura e il loro funzionamento ideale, che era tuttavia ben lontano da quello realizzato nelle concrete realtà aziendali, anche se i partigiani dell'istituto s'illudevano forse d'esercitare un peso superiore a quello effettivo: a) pariteticità tra capitale e lavoro e presidenza attribuita al responsabile della produzione designato dal primo in accordo con il secondo; b) poteri deliberativi su tutte le questioni riguardanti la produzione e poteri consultivi di controllo sugli

<sup>2</sup> In: Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, p. 229.

<sup>3</sup> La relazione è pubblicata con il titolo *Il convegno nazionale dei consigli di gestione* in "Socialismo" (Roma), II, 1946, pp. 233-235.



aspetti finanziari; c) competenza (deliberativa) in materia di orientamento e di sviluppo della produzione, di esecuzione del programma di produzione, di organizzazione dei mezzi produttivi e su tutte le attribuzioni riconosciute all'amministratore delegato; d) rappresentanza dei lavoratori in seno al consiglio d'amministrazione senza diritto di voto e possibilità di nomina di almeno uno dei sindaci da parte del consiglio di gestione.

Un paragrafo breve ma importante della relazione riguardava i rapporti fra i consigli di gestione e gli organismi sindacali, affermando la netta separazione dei primi rispetto ai secondi. Ciò testimonia l'aspirazione all'autonomia del movimento consiliare dal sindacato tipica di questo periodo e la volontà di svolgere un proprio ruolo all'interno dell'azienda ben distinto da quello delle commissioni interne. La controprova di ciò si ricava da un articolo di Di Vittorio comparso su "Rinascita" nella stessa epoca, dove il leader della Cgil distingueva chiaramente i compiti delle commissioni interne e dei consigli di gestione: le prime, organi di difesa degli interessi dei lavoratori e di tutela dei loro diritti; i secondi, organi aclassisti e gestionali con un precipuo fine produttivo.<sup>4</sup> La rivendicazione di separazione e di autonomia dal sindacato è significativa della fase di forza e di espansione che il movimento consiliare stava attraversando. Ben diversa sarebbe stata la situazione di lì a qualche tempo quando i consigli di gestione, ormai sulla difensiva e in via di progressivo esaurimento, avrebbero cercato l'appoggio sindacale e sarebbero divenuti addirittura organi ausiliari del sindacato.

L'ultima parte della relazione presentata al convegno concerneva un'attribuzione, cara soprattutto ai socialisti, che stava sempre più entusiasmando alcuni fautori dei consigli, cioè quella di trasformarli, attraverso i vari comitati di coordinamento regionali e nazionale, in organi della pianificazione economica. Era questa una proposta già avanzata da Lelio Basso nel suo comunicato al comitato centrale del Partito socialista dell'ottobre 1945;<sup>5</sup> nel progetto di legge Morandi

<sup>4</sup> G. DI VITTORIO, *Diritto di associazione e ordinamento sindacale*, "Rinascita" (Roma), III, 1946, p. 263.

<sup>5</sup> Cfr. cap. II, § 3.

assurgerà a funzione fondamentale dei consigli di gestione. A questo scopo nella relazione si suggeriva un'articolazione del movimento attraverso, oltre ai già esistenti comitati coordinatori, comitati di settore, sempre paritetici tra capitale e lavoro, secondo il tipo di produzione, a loro volta raggruppati in consigli regionali della produzione industriale e in comitati nazionali di settore fino al consiglio nazionale della produzione industriale, in stretto contatto con il Ministero dell'Industria e presieduto dallo stesso Ministro. Una tale proposta assegnava ai consigli di gestione, oltre alle funzioni aziendali, un compito extra-aziendale di strumento e di controllo della pianificazione nazionale.

Ora c'è da chiedersi quanto organismi così giovani e fragili, su cui non esisteva un diffuso e generale consenso, che svolgevano tra innumerevoli difficoltà le loro pur limitate attribuzioni intro-aziendali, diffusi solo nell'Italia settentrionale e con i difetti rilevati dallo stesso Morandi, potessero reggere a un compito tanto complesso e importante come quello di strumento e di controllo della pianificazione, ammesso ancora che si potesse realizzare una pianificazione nell'Italia avviata verso il centrismo degasperiano e verso la rottura con le sinistre. La composizione concreta dei consigli di gestione e una ormai diffusa e tenace opposizione al nuovo istituto dovevano consigliare maggiore prudenza, tanta almeno quanto quella che ispirava la realistica strategia del Partito comunista che infatti al convegno, tramite Sereni, prese le distanze da queste posizioni (data forse da qui l'inizio di quel processo che porterà i comunisti a non più sostenere i consigli di gestione fino ad abbandonarli del tutto al loro destino dopo il 1948?). Di fronte a una situazione reale che presentava quasi nessun organismo deliberativo, i più consultivi e paritetici, alcuni addirittura consultivi e unilaterali, i fautori dei consigli riproponevano la struttura più radicale aggiungendovi per giunta compiti di pianificazione nazionale. Si era di fronte a un sorprendente dislivello fra la realtà concreta dei consigli con limitate funzioni tecniche consultive e le grandiose aspirazioni dei dirigenti del movimento; forse è proprio il caso di parlare d'illusione, da parte dei componenti dei consigli, di svolgere funzioni superiori a quelle effettivamente esercitate e di utopia verso cui si stava avviando il



movimento, che si sarebbe ritorta contro il movimento stesso. La ricerca tempestiva di un compromesso avrebbe probabilmente aperto qualche sbocco a forme seppure limitate di partecipazione operaia. Sarebbe stato comunque un passo avanti. Il trascorrere del tempo e l'affermarsi della politica moderata chiusero ogni prospettiva e il movimento consiliare, a partire proprio dal convegno di Milano, invece di sondare le ultime possibilità di compromesso, di smussare le posizioni per cercare eventuali accordi con altre forze politiche e di allargare la base di consenso, imboccò la strada delle richieste radicali che lo avrebbe portato all'isolamento e in un vicolo senza uscita.

Il convegno (convegno appunto e non congresso) nazionale si tenne a Milano il 13 ottobre 1946 con l'autorevole partecipazione dei due ministri socialisti del Lavoro, Ludovico D'Aragona, e dell'Industria, Rodolfo Morandi, e del ministro comunista dell'Assistenza post-bellica Emilio Sereni. Gli intervenuti, fra cui anche taluni dirigenti d'azienda, illustrarono l'esperienza particolare dei rispettivi organismi, in modo che si ebbe un'ampia rassegna dell'attività svolta; prima della conclusione dei lavori presero la parola i Ministri e particolarmente significativi furono i discorsi di Morandi e di Sereni per l'opinione manifestata circa il futuro dell'istituto. Il primo, prendendo le mosse dal giudizio negativo sulla politica liberistica fino ad allora seguita e dal suo presunto fallimento, prospettò la necessità della programmazione economica e di un maggior controllo pubblico sui finanziamenti statali alle industrie e individuò nei consigli la *longa manus* dello Stato all'interno delle aziende. Era delineata così quell'attribuzione super-aziendale che avrebbe trovato piena esplicitazione nel progetto di legge e che avrebbe permesso, tramite una più generale considerazione dei problemi, di rafforzare lo spirito di solidarietà di classe, compromesso dalla pratica aziendalistica.

Sereni appoggiò l'orientamento di coloro che respingevano l'ingresso di rappresentanti sindacali nel comitato coordinatore dei consigli, pur sostenendo l'opportunità di mantenere stretti contatti, sia per fare salva l'indipendenza del comitato stesso, che doveva essere un organo di collaborazione con il capitale, sia per non impegnare ufficialmente l'organizzazione dei lavoratori in un organismo non di



classe. Venendo al problema più attuale e scottante, Sereni fu molto chiaro ed esplicito; data l'importanza dell'argomento, cito senz'altro le sue parole: « Io credo che noi ci mettiamo su un terreno pericoloso che rischierebbe di portarci a degli errori, a delle delusioni, e per attribuire ai consigli e ai comitati coordinatori dei compiti troppo ampi non permetteremmo d'assolvere quei compiti che noi effettivamente dobbiamo e possiamo fare. ... Per fare un piano economico nazionale nel pieno senso della parola e perché questo venga realizzato ci vuole una società socialista e si richiedono determinate condizioni economiche e politiche che oggi nel nostro paese non esistono. Se noi oggi ci illudessimo che nella società capitalistica italiana è possibile creare un'economia organizzata e pianificata, noi commetteremmo un errore. Nella società capitalistica, e finché ci sarà in Italia questa società, il regolatore dell'economia nazionale non potrà essere che il mercato, ed è vantaggio degli stessi lavoratori togliere di mezzo delle bardature di guerra che ancora ostacolano il libero giuoco del mercato per l'economia nazionale. ... Si tratta perciò mi sembra di non confondere due cose che vanno ben distinte: l'attuazione di un piano economico nel senso che questo può essere inteso in paesi a struttura economica socialista e un piano di coordinamento di interventi dello Stato per l'economia del paese quale può essere attuato in Italia. Del resto anche se questo intervento coordinato e preordinato dello Stato nell'economia nazionale potesse e dovesse essere realizzato in Italia, questo non può essere affidato a un comitato coordinatore dei consigli di gestione. ... In tutto questo possiamo attribuire al comitato coordinatore e ai consigli di gestione questa funzione di costruzione e elaborazione dei piani? Io dico di no. E questo non per diminuire la funzione dei comitati di gestione, ma per porla nella sua vera luce che è una funzione di controllo particolarmente nell'esecuzione delle direttive generali che lo Stato democratico prenderà nel campo della ricostruzione perché altrimenti verrebbe deviato e falsato nei suoi compiti. Io credo che se noi vogliamo creare non delle illusioni socialiste, ma vogliamo restare sul terreno reale dei compiti che i consigli di gestione possono e debbono affrontare per la ricostruzione nazionale, noi dobbiamo porre con chiarezza questo problema. I comitati di coordinamento



e i consigli di gestione debbono essere degli organismi d'iniziativa, degli organismi di controllo popolare sulla realizzazione delle direttive dello Stato democratico per la ricostruzione e non possono essere gli organi di pianificazione nazionale come è detto nel progetto qui presentato e questa sarebbe un'utopia non giusta e non di quelle per le quali vogliamo e continuiamo a lottare ».<sup>6</sup>

Il convegno, al termine dei lavori, approvò quattro risoluzioni. La prima sul comitato nazionale di coordinamento, composto dai delegati dei comitati regionali, cui s'affidava il mandato di tenersi in contatto con il Governo e con il sindacato e di favorire lo sviluppo del movimento nell'Italia centro-meridionale. La seconda sul riconoscimento giuridico: preso atto dell'articolo recentemente approvato dalla terza sottocommissione dell'Assemblea costituente sul diritto dei lavoratori di partecipare alla gestione delle aziende, il convegno chiedeva al Governo di dare immediata applicazione all'articolo promulgando le relative norme legislative. La terza affermava il principio dell'assoluta indipendenza dei consigli dalle organizzazioni sindacali e politiche, pur affidando ai comitati di coordinamento il compito di stabilire gli opportuni rapporti con tali organizzazioni; per garantire l'indipendenza i comitati regionali e nazionali si sarebbero finanziati mediante le quote associative dei singoli consigli. La risoluzione finale riguardava la situazione economica: preso atto del verificarsi di una certa ripresa produttiva, tuttavia fortemente sperequata e limitata ad alcuni settori perché attuata con criteri speculativi e senza un organico intervento propulsore e coordinatore dello Stato, individuava la causa principale di questa situazione nella mancata determinazione tecnica da parte del Governo di un piano concreto d'attuazione del programma di ricostruzione e offriva la collaborazione dei consigli di gestione e dei comitati coordinatori per superare questa deficienza e per assicurare all'interno di ciascuna azienda l'applicazione delle direttive statali, in termini di solidarietà nazionale in vista del completo rinnovamento economico.

<sup>6</sup> In: Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, pp. 240-241.

## 2. *I disegni di legge D'Aragona e Morandi*

Dalle indicazioni del convegno trassero ispirazione i ministri D'Aragona e Morandi per la redazione dei disegni di legge. I due ministri lavorarono indipendentemente (pesava forse già l'atmosfera dell'imminente scissione di palazzo Barberini?) e fecero uscire i testi a poca distanza l'uno dall'altro; il Partito socialista adottò poi quello di Morandi, ritirando D'Aragona il proprio e facendolo confluire nell'altro. Con la presentazione di questi progetti s'entrava nella fase cruciale della regolamentazione legislativa dopo oltre un anno di attese, di speranze, di polemiche; i due schemi, ma soprattutto quello di Morandi più articolato ed esaustivo, rappresentarono il culmine dell'elaborazione teorica e dell'approfondimento del problema della partecipazione operaia, dopo le proposte e gli studi improvvisati, frammentari e imprecisi del periodo precedente. Non bisogna comunque farsi trarre in inganno dall'apparente vitalità di queste iniziative: i progetti furono dovuti alla buona volontà e alla passione dei proponenti, ma non riuscirono mai ad arrivare sul tavolo del Governo né poterono essere presentati all'Assemblea costituente per la discussione.

Il disegno di legge D'Aragona, divulgato nel novembre 1946, contemplava la formazione dei consigli di gestione nelle fabbriche con almeno 250 dipendenti e 10 milioni di capitale. Tali consigli erano composti da una rappresentanza paritetica del capitale e del lavoro; il presidente era nominato dal consiglio d'amministrazione, o dai soci, o dal titolare dell'impresa; per le fabbriche con più stabilimenti (con un minimo di 250 dipendenti ciascuno) si potevano costituire dei consigli in ogni stabilimento e uno centrale presso la sede principale dell'azienda. I compiti erano così definiti: « a) esprimere il proprio parere sull'indirizzo dell'attività dell'impresa e sui programmi produttivi ed economici della medesima; b) deliberare sull'impiego e sulla migliore utilizzazione dei mezzi tecnici della produzione e delle materie prime; c) accertare i costi di produzione e, d'intesa con gli organi direttivi dell'impresa, determinare i prezzi di vendita e le tariffe dei servizi; d) adottare i provvedimenti necessari per la migliore utilizzazione delle maestranze; e) esprimere il pro-



prio parere su tutte le questioni d'ordine organizzativo, tecnico ed economico sulle quali ne venga richiesto dalla direzione dell'impresa. Ai fini dell'adempimento dei compiti di cui sopra, il consiglio di gestione ha facoltà di chiedere l'esibizione e di controllare tutti i documenti contabili e amministrativi dell'impresa ».<sup>7</sup>

La permanenza in carica dei membri era fissata in un anno; questi erano tenuti al segreto d'ufficio; le deliberazioni venivano adottate a maggioranza semplice e in caso di parità prevaleva il voto del presidente. I lavoratori membri del consiglio non potevano essere licenziati senza l'autorizzazione dell'Ispettorato del Lavoro, contro la quale era ammesso il ricorso al Ministero del Lavoro, e in ogni caso non in relazione alla posizione di componenti del consiglio. Gli Ispettorati erano responsabili dell'applicazione della legge.

Il progetto D'Aragona fu riassorbito nel più maturo disegno di legge Morandi, reso noto nel dicembre dello stesso anno. Quest'ultimo era accompagnato da una relazione, redatta da Massimo Severo Giannini al quale si deve anche la stesura del testo, che tratteggiava sommariamente la storia dei consimili istituti in Italia e all'estero negli ultimi decenni, richiamava le vicende dei consigli in questo dopoguerra e s'addentrava quindi nell'esposizione ragionata del disegno legislativo.<sup>8</sup> La relazione avvertiva che il progetto di legge recepiva a livello giuridico una realtà già esistente e ricca d'esperienza e intendeva dar vita a un organismo che superasse lo schema tradizionale secondo cui si distinguevano gli organi di partecipazione operaia in collaborativi e classisti nella direzione di forme miste, efficacemente espresse dallo slogan che raffigurava i consigli di gestione come un Giano bifronte con scritto su di una faccia "rivoluzione" e sull'altra "pacificazione".

<sup>7</sup> Ivi, vol. I, p. 147.

<sup>8</sup> Il testo e la relazione in: Ministero per l'Industria e il Commercio, *Disegno di legge sull'istituzione dei consigli di gestione nelle imprese industriali e commerciali*, proposto dal ministro per l'Industria e il Commercio (Morandi) e dal ministro per il Lavoro e la Previdenza sociale (D'Aragona), al Consiglio dei Ministri per la presentazione all'Assemblea costituente, Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1946. Per il solo testo cfr. *Appendice*.



L'art. 1 stabiliva: « I consigli di gestione sono istituiti ai fini di: a) far partecipare i lavoratori all'indirizzo generale dell'impresa; b) contribuire al miglioramento tecnico ed organizzativo dell'impresa, anche per la trasformazione dei generi e dei tipi di lavorazione, e al miglioramento della vita morale e della sicurezza dei lavoratori; c) creare nelle imprese strumenti idonei per permettere ad esse di partecipare alla ricostruzione industriale e alla predisposizione delle programmazioni e dei piani di industria che venissero adottati dai competenti organi dello Stato, e per renderne effettuale e operante l'esecuzione ». La relazione precisava che il punto a) qualificava il consiglio come strumento di elevazione del lavoratore, non più semplice mezzo di produzione, ma responsabile collaboratore dell'imprenditore. Il punto b) stabiliva i termini generali della collaborazione in modo da non vincolare eccessivamente la sfera d'attività del consiglio; la competenza circa il miglioramento della vita morale e della sicurezza del lavoratore tendeva a escludere le rivendicazioni sindacali non spettanti all'organo di gestione. Il punto c) prefigurava il compito nuovo e apriva considerevoli prospettive con l'enunciazione dei fini super-aziendali: partecipazione alla ricostruzione industriale, concorso nella determinazione e nell'esecuzione della programmazione economica. Quest'ultimo punto inseriva l'attività delle aziende in un piano generale di programmazione nazionale.

Affermava la relazione: « Di conseguenza il consiglio di gestione delineato in questo disegno di legge è un organismo complesso, la cui funzione principale è di rendere possibile all'azienda di porsi nel processo produttivo dell'economia nazionale, conservando però in esso – a differenza di quanto avviene nelle forme corporative o statalistiche – la propria individualità, in quanto il successo produttivo medesimo risulta da libera determinazione di tutti gli interessati: il che si raggiunge collegando i consigli di gestione tra loro e con gli organismi di regolazione industriale. Naturalmente anche in questo disegno di legge, così come avviene altrove, i consigli di gestione, con le loro nuove attribuzioni, non già perdono quelle che avevano precedentemente, secondo i progetti fatti o secondo le realizzazioni effettive avutesi, e cioè non cessano di essere degli strumenti di collaborazione tecnica all'interno dell'azienda, e degli strumenti indiriz-



zati al fine di dare ai dipendenti dell'impresa una consapevolezza del proprio lavoro, in conformità dei principi democratici. Anzi, queste funzioni, in quanto sono, per così dire, intrinseche, vengono esaltate dalla nuova attribuzione che qui si dà ai consigli di gestione. E infatti come meglio poter dare al lavoratore consapevolezza del proprio lavoro, se non aprendogli gli orizzonti al di là dell'ambito aziendale, e costringendolo, si direbbe, a pensare in termini di problemi generali? E come meglio sollecitare il contributo al miglioramento tecnico e organizzativo dell'impresa da parte dei dipendenti dell'impresa stessa, se non immettendo i singoli problemi tecnici e organizzativi nel compiuto quadro dei loro presupposti tecnici, economici, sociali e così via, che possono essere conosciuti e valutati sufficientemente solo gettando uno sguardo al di là dell'ambito aziendale? ».

I fini posti ai consigli di gestione superavano la situazione contingente per preparare e configurare in prospettiva un diverso orientamento industriale: « Spetterà poi a una nuova legge, che dovrà però fondarsi prima sull'esperienza di questa, realizzare in modo pieno l'autoamministrazione industriale. Come i cittadini singoli sono le cellule sulle quali si fonda l'autoamministrazione negli enti locali, cioè negli enti nei quali, fino ad oggi, l'autoamministrazione ha raggiunto le forme più compiute, così le singole imprese dovrebbero costituire le cellule dell'autoamministrazione industriale cui tende ogni conseguente democrazia. Su questa linea che si scorge guardando il futuro, i consigli di gestione costituiscono l'organo mediante il quale l'impresa si pone nell'ordinamento di autoamministrazione, e assume una possibilità effettiva e completa di agire in essa quale soggetto, e di esprimervi la propria voce e le proprie opinioni ». Questo fine superaziendale permetteva allo Stato di avere uno strumento di elaborazione e di controllo dell'esecuzione della politica economica direttamente nelle imprese e un sostegno efficace per l'attuazione di quelle riforme di struttura che rappresentavano l'ideale politico delle sinistre, da realizzare appena entrata in vigore la nuova Costituzione.

Concepiti come organismi di democrazia di base, come strumenti nelle mani del proletariato, i consigli venivano a essere un canale di partecipazione alla ricostruzione economica da parte di coloro che



avrebbero dovuto realizzarla e sostenerne lo sforzo maggiore; soltanto in questo modo si sarebbe evitato di ridurli a meri istituti giuridici compatibili con qualsiasi indirizzo politico. Concependo i consigli non come un fine, ma come un mezzo per ulteriori conquiste, le conseguenze che sarebbero derivate dalla loro introduzione potevano essere tali, secondo Morandi, da spostare i rapporti di forza a favore del proletariato. Le attribuzioni superaziendali di pianificazione avrebbero effettivamente rappresentato l'elemento dirompente del sistema capitalistico, più di qualsiasi generico diritto di controllo, destinato a provocare sostanziali mutamenti nella struttura economica.

Nelle intenzioni del disegno di legge la funzione superaziendale doveva anche ridurre il pericolo della formazione di collusioni padronali-operaie con la conseguente degenerazione in dannosi "sezionalismi".

Gli articoli successivi stabilivano la costituzione dei consigli di gestione nelle aziende aventi almeno 250 dipendenti; il minimo era aumentato a 300, 350 e 400 rispettivamente per le imprese di trasporto e comunicazione, edili e tessili; il Ministro del Lavoro poteva, in determinati casi, disporre la costituzione dei consigli presso categorie d'imprese o singole imprese con un numero minore di lavoratori. I delegati delle maestranze erano eletti da tutti i dipendenti in proporzione al loro numero, da un minimo di 4 a un massimo di 8, e non potevano contemporaneamente far parte delle commissioni interne. Il consiglio d'amministrazione delle società per azioni, i gerenti delle società in accomandita, i titolari delle imprese individuali nominavano un ugual numero di rappresentanti del capitale scelti fra i consiglieri d'amministrazione, i dirigenti o, in determinati casi, fra elementi estranei all'azienda. La presidenza spettava all'amministratore delegato, al socio gerente o al titolare. La composizione paritetica garantiva l'espletamento dei compiti istituzionali, impossibile se fossero mancati i maggiori responsabili della conduzione aziendale. Il Ministero del Lavoro poteva disporre « per gravi motivi attinenti alla funzionalità dell'impresa nel quadro dell'economia nazionale lo scioglimento del consiglio di gestione »; la durata normale era fissata in due anni. Nelle imprese con più centri di produzione,



venivano istituiti consigli di gestione di stabilimento composti di soli lavoratori e presieduti dal direttore tecnico. Il lavoratore membro del consiglio non poteva essere licenziato in dipendenza della sua posizione di componente, né poteva conseguire miglioramenti straordinari di carriera né aumenti di stipendio non di carattere generale; i membri erano tenuti al segreto d'ufficio; il consiglio, riunito in seduta ordinaria almeno una volta al mese, decideva a maggioranza semplice dei voti e in caso di parità sarebbe prevalso il voto motivato del presidente. I delegati dei lavoratori avrebbero illustrato a tutte le maestranze l'andamento dell'azienda in riunioni periodiche.

L'art. 18 stabiliva le attribuzioni aziendali dei consigli di gestione: « Il consiglio di gestione deve essere sentito: *a)* sull'indirizzo dell'attività dell'impresa e sui programmi produttivi ed economici della medesima; *b)* sull'impiego e sulla migliore utilizzazione dei mezzi tecnici della produzione e delle materie prime; *c)* sulla razionalizzazione del lavoro e sulla distribuzione quantitativa del personale. Gli organi direttivi dell'impresa devono comunicare al consiglio di gestione informazioni relative agli investimenti e disinvestimenti in materia d'impianti e di nuovi lavori, all'acquisto delle materie prime, ai costi di produzione e alle spese generali, ai prezzi dei beni e dei servizi, ai piani di finanziamento. La deliberazione del consiglio di gestione è vincolante per quanto concerne: *a)* il proprio funzionamento; *b)* l'erogazione e la destinazione di somme ai fini di protezione sociale; *c)* la migliore utilizzazione delle maestranze ».

L'art. 19 contemplava le attribuzioni superaziendali: « I consigli di gestione, su richiesta del Ministro per l'Industria e il Commercio, o degli organi di disciplina dell'industria da questi delegati, sono tenuti: *a)* a dare parere sulle materie indicate nell'articolo precedente, nonché a compiere l'esame e il riscontro dei dati statistici e delle informazioni relative all'impresa (salvo quanto costituisce segreto d'impresa); *b)* a riferire sui progetti di programmi e di piani industriali di produzione e di distribuzione; *c)* a controllare l'esecuzione dei piani da parte dell'impresa, effettuando le indagini del caso. A tal fine, i consigli di gestione possono esaminare l'inventario delle materie prime e i documenti amministrativi e contabili necessari.



Art. 20. Nelle materie di cui agli artt. 18 e 19, i consigli di gestione hanno anche facoltà di fare proposte, di propria iniziativa, alla direzione dell'impresa e agli organi ed enti detti all'articolo precedente ».

A giudizio della relazione, gli artt. 18 e 19 risolvevano il problema dei poteri consultivi e deliberativi: « Questi essendo i compiti e le funzioni dei consigli di gestione in questo disegno di legge, si comprende come perda gran parte della propria importanza la controversia, che attualmente occupa parecchi di coloro che hanno dedicato la propria attenzione all'argomento, relativa alla deliberatività o consultività dei consigli stessi. Una volta trasportate le funzioni dei consigli di gestione sul piano superaziendale, le deliberazioni consiliari vengono ad appartenere a quella categoria di atti giuridici nei quali una precisa caratterizzazione in termini di consultività o deliberatività è impossibile, e sfuma verso zone intermedie. Per quanto riflette poi le funzioni del consiglio di gestione nell'ambito aziendale, le due figure della consultività e della deliberatività si giustappongono, secondo materia (art. 18) ».

Il progetto prevedeva il divieto per il consiglio di gestione di occuparsi di questioni sindacali o di competenza delle commissioni interne (e viceversa); a queste ultime spettava il compito di tutela degli interessi delle categorie lavoratrici. Le minoranze che si fossero formate in seguito a qualsiasi decisione sarebbero state tutelate dalla possibilità di trasmettere la propria opinione al Ministero del Lavoro o a quello dell'Industria in quanto « quella che, limitatamente alla considerazione dell'impresa singola costituisce una minoranza, sul piano nazionale può assurgere a un rilievo preponderante, divenendo opinione di maggioranza, o comunque assumendo significato e valore di sintomo di esigenze da non trascurarsi nelle sedi competenti a provvedere ». Nei casi di controversia tra organi direttivi dell'impresa e consiglio di gestione, spettava al Ministero del Lavoro o a quello dell'Industria dirimere la questione. I delegati dei dipendenti dovevano nominare uno dei componenti del collegio dei sindaci e gli eventuali rappresentanti dei lavoratori nel consiglio d'amministrazione. Norme particolari, che prevedevano sanzioni penali, garantivano il corretto svolgimento dei lavori del consiglio, la



legalità della sua elezione e delle sue deliberazioni, nonché le responsabilità dei componenti. I consigli, cui era lasciato un ampio potere statutario, dovevano darsi un regolamento interno attraverso cui adattare la regolamentazione generale alle esigenze locali e lasciare aperte nuove prospettive di sviluppo. I consigli di gestione potevano riunirsi territorialmente in comitati di coordinamento composti pariteticamente, con poteri d'iniziativa, di consulenza e di decisione. L'ultimo articolo prevedeva la futura istituzione dei consigli di gestione nelle imprese di credito e assicurative.

Il progetto era indubbiamente ambizioso, ma usciva un mese prima della scissione di palazzo Barberini e cinque mesi prima dell'esclusione delle sinistre dal governo. Il suo destino era inevitabilmente segnato. Il testo, per quanto garantisse di rispecchiare la realtà consiliare, andava oltre tale realtà e prefigurava un sistema di relazioni nel mondo dell'industria del tutto nuovo, sistema difficilmente accettabile, soprattutto in quella contingenza politica ed economica, anche dal capitale più avanzato. Se era auspicabile un chiaro e deciso intervento regolatore dello Stato nell'attività economica, risultavano però improponibili nella situazione italiana di quel periodo delle misure contemplanti una qualche sorta di pianificazione. Utopica poi era l'indicazione circa l'autoamministrazione industriale contenuta nella relazione. Altre premesse richiedeva l'attuabilità di un simile progetto che sottintendeva una trasformazione in senso socialista del paese. La sua realizzazione, al di là dei limiti ricordati e delle osservazioni critiche che gli furono rivolte, avrebbe richiesto come condizione indispensabile un processo di democratizzazione, una crescita culturale e una maturità civile e politica della società italiana assolutamente inesistenti. Pur tuttavia il movimento dei consigli di gestione si raccolse intorno al disegno di legge Morandi, ne fece la propria bandiera, lo sventolò come una richiesta irrinunciabile e imm modificabile. Gli è che il progetto esprimeva agli occhi delle masse i valori di democrazia, di partecipazione, di rinnovamento che erano scaturiti dalla Resistenza e dall'esperienza dei comitati di liberazione aziendali con le loro istanze di autogestione e di democrazia diretta, valori che la Repubblica democratica uscita dalla lotta di liberazione stava disattendendo.



### 3. *La reazione della Confindustria*

All'annuncio di questi progetti la Confindustria reagì immediatamente. Il 6 dicembre 1946 inviò una lettera al Ministero del Lavoro fortemente critica nei confronti del disegno di legge D'Aragona, dove si dichiarava assolutamente contraria a qualsiasi tipo di compartecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese, pur rimanendo disposta a studiare possibili forme per un miglioramento delle condizioni dei lavoratori. Riconoscendo il problema tra quelli meno urgenti, ricordava che le travagliate condizioni economiche sconsigliavano incerti esperimenti altrove già falliti e invitava il governo a creare « le condizioni di ambiente, di calma, di ordine e di rispetto per cui la intelligente e operosa borghesia industriale possa portare nella discussione il suo contributo indispensabile e decisivo ». Alla lettera era unito un lungo e dettagliato memorandum<sup>9</sup> dove venivano esposti i vari ordini di motivi che spingevano la Confindustria ad assumere tale posizione negativa.

Il memorandum, che si riferiva per motivi cronologici al solo progetto D'Aragona, ma le cui argomentazioni generali sono applicabili anche a quello Morandi, si apriva con la premessa che la posizione confindustriale non era determinata dalla difesa egoistica di interessi di classe, né da pregiudizi conservatori, ma derivava da una profonda conoscenza del problema. Dichiarava che gli scopi del nuovo istituto (potenziamento della produzione, pace sociale, elevazione dei lavoratori ecc.) coincidevano con quelli degli industriali, ma che tale istituto era non solo incapace a conseguirli, ma anche controproducente. Precisava ancora che le proprie argomentazioni erano indipendenti dalla natura pubblica o privata dell'impresa.

Il documento si preoccupava innanzitutto di smascherare la natura politica e il fine sovversivo che si celava dietro la richiesta di riconoscimento dei consigli di gestione; questi infatti non erano che il primo passo verso la nazionalizzazione dell'intero sistema economico e « il mezzo con il quale le correnti estreme intendono realizzare il loro programma di rivoluzione per il raggiungimento di un

<sup>9</sup> Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. I, pp. 26-56.



diverso sistema di convivenza collettiva, che da loro non è mai stato rinnegato anche se talvolta parzialmente accantonato per l'impossibilità pratica di raggiungerlo subito ». Non bisognava insomma chiudere gli occhi dinanzi alla realtà delle cose e farsi ingannare dalle dichiarazioni tattiche dei partiti di sinistra. Il memorandum intendeva quindi dimostrare, a coloro che in buona fede credevano nell'utilità intrinseca a scopi produttivi dei consigli indipendentemente dalla corrente politica che li propugnava, che questi non erano tali e che anzi si sarebbero rivelati dannosi all'economia italiana. Infatti il « contrasto ineliminabile ma non dannoso di interessi immediati fra lavoratori e datori di lavoro, rende impossibile l'utopia di una "gestione in comune" dell'azienda » (curiosamente la Confindustria elabora qui, e riprende più oltre, una specie di teoria della conflittualità permanente tra capitale e lavoro per respingere la possibilità di collaborazione nella gestione aziendale). A questo proposito venivano riprese <sup>10</sup> le considerazioni davvero peregrine sul carattere rivoluzionario dell'imprenditore, lungimirante e rivolto al futuro, e su quello conservatore della massa lavoratrice, miope e attenta solo al guadagno immediato. L'unica forma di collaborazione possibile era quella, da sempre in atto, attraverso cui ogni capo prima di prendere una decisione si consulta con i diretti collaboratori, e questi a loro volta con i sottoposti e così via in ordine gerarchico « fino ai più lontani centri di lavoro organizzato, sicché la sintesi delle varie consultazioni agisce effettivamente sulla gestione dell'azienda, nella sola fase e nei modi in cui esse sono possibili ed efficaci ». Al di là di questa forma di collaborazione si sarebbe impedito il libero esplicarsi delle virtù imprenditoriali con gravissimi danni alla capacità produttiva.

Circa i controlli che i consigli erano tenuti a esercitare, il memorandum, osservata la genericità della richiesta, precisava che « l'unico controllo che può operarsi sugli imprenditori, ammesso che questi debbano continuare ad esistere, è quello che ha come substrato i precisi termini e limiti di una legge e che non può essere

<sup>10</sup> Cfr. la lettera della Confindustria al Presidente del Consiglio in data 26 gennaio 1946 (cap. II, § 4).



attuato che da riconosciuti organi giudiziari o da enti o persone verso di essi responsabili e che per la natura stessa delle loro funzioni debbono essere al di sopra e al di fuori degli organi da giudicare. ... Così il controllo fiscale non potrà essere fatto che dai competenti organi fiscali. Sarebbe veramente ridicolo che lo Stato, il quale intende sempre più estendere i propri compiti, anche nei campi sinora lasciati all'iniziativa privata, rinunciassero alle funzioni che nessuno ha mai pensato potessero essere esercitate altro che da enti pubblici ». Un controllo interno all'azienda avrebbe favorito una collusione padronale-operaia tesa alla richiesta di condizioni di privilegio, di alti prezzi, di protezionismi, nell'interesse ovviamente non della collettività, ma di una cerchia ristretta di persone.<sup>11</sup> Per quanto riguardava il controllo del reinvestimento degli utili in attività produttive e non speculative, questo « è un problema che in qualunque caso trascende l'ambito aziendale per diventare un problema di interesse nazionale e se un controllo dovrà esserci, questo non potrà essere effettuato che da un organo pubblico incaricato dell'esecuzione della politica economica del Governo ». In ogni caso poi qualsiasi tipo di controllo poteva ostacolare l'efficienza produttiva, indebolire la disciplina nella produzione, sconvolgere la gerarchia aziendale.

I consigli di gestione non si rivelavano utili neppure come mezzi di pacificazione sociale perché, oltre a spostare dal piano generale a quello aziendale, accentuandoli, i conflitti di lavoro, l'esperienza recente dimostrava che la conoscenza delle condizioni critiche in cui versavano le industrie non induceva le maestranze a moderare le proprie richieste. Inoltre il tentativo di raggiungere la pace sociale

<sup>11</sup> Su questo problema Guido Carli si era espresso negli stessi termini già un anno prima: « D'altro canto fu Lenin a dichiarare che la democrazia economica non si sarebbe attuata per mezzo dei consigli di fabbrica, e Ignazio Silone, in un limpido discorso pronunciato al consiglio nazionale del Partito socialista, affermò che la democrazia non può essere basata sui consigli di fabbrica, perché questi rappresentano interessi di categorie e non l'interesse collettivo. La quale affermazione è pienamente conforme alla dottrina marxista, secondo cui l'essenza del socialismo consiste nel sostituire alla gestione privata dei mezzi di produzione la gestione collettiva, attuata da parte della *società* e non di gruppi particolaristici dei quali questa consta ». G. CARLI, op. cit., p. 1.



imponendo la collaborazione fra capitale e lavoro era un'utopia basata sull'errore di credere di poter eliminare i contrasti d'interesse con le buone intenzioni e di ritenere tali contrasti completamente nocivi al benessere pubblico: « Aggiungiamo ancora che la soppressione, la scomparsa della "lotta" più sopra nominata, oltre che essere impossibile, quando imposta sarebbe dannosa. Essa può avvenire solo, e del resto superficialmente, per l'imposizione coatta di una ferrea dittatura... La "lotta" è utile, perché nel mentre consente la progressiva elevazione delle masse, che non possono illudersi di raggiungere migliori condizioni di vita per l'azione svolta dalle società di beneficenza o da istituti religiosi, è molla costante per l'imprendario a sempre migliorare la propria attrezzatura e organizzazione, per mantenere il più possibile integro il proprio profitto attraverso la compensazione degli aumenti in alcuni costi con la diminuzione in altri ».

Circa il modo attraverso cui gli operai avrebbero scelto i propri rappresentanti, così si esprimeva il documento: « Purtroppo, data la natura delle masse nelle quali prevarranno i sentimenti, i desideri e gli egoismi inferiori che costituiscono la parte comune degli appartenenti alla massa, la scelta degli elementi che dovranno agire in suo nome non potrà certo cadere su quelli più preparati o competenti ma sui "facitori di parole", su quanti meglio sapranno solleticarne gli istinti inferiori ». Se per caso la massa avesse dovuto scegliere i migliori, l'*élite*, questi, una volta giunti a posti di responsabilità, non avrebbero potuto fare a meno di porsi dal punto di vista dell'imprenditore: « Chiunque salga dai gradi inferiori ai superiori, non solo vede allargarsi l'orizzonte, ma subisce l'inevitabile influenza delle leggi che regolano la vita dell'impresa. Questa si manifesta a lui come una creatura che ha una vita propria con necessità ed esigenze che debbono essere soddisfatte se essa deve non solo sussistere e svilupparsi, ma soprattutto assolvere gli scopi per i quali è stata creata. I fini cioè, sono spesso ignorati e incomprensibili al prestatore d'opera, che nell'impresa vede soltanto un mezzo per risolvere un suo limitato problema economico: per l'imprenditore e i suoi collaboratori di grado più elevato è qualcosa di assolutamente diverso; una esistenza autonoma, estranea quasi alla stessa volontà dell'impre-



ditore, alle cui esigenze l'imprenditore *deve* provvedere, conscio soprattutto della realtà di esse. Gli individui che più direttamente partecipano a questa fatica, anche se provenienti dalla massa, da questa si differenziano, a questa non appartengono più. Non possono quindi ulteriormente rappresentarla ». In conclusione, la massa non era in grado di accettare misure contrarie ai propri bisogni immediati e i suoi rappresentanti o sarebbero stati caratterizzati da imprevisione e da demagogia, o, in caso contrario, sarebbero stati immediatamente sconfessati! A onor del vero, il problema dell'impreparazione dei delegati operai non era soltanto un tema propagandistico della Confindustria, ma, in termini ovviamente diversi, una reale preoccupazione dei partiti di sinistra, i quali, soprattutto i comunisti, raccomandarono sempre in occasione delle elezioni dei consigli di gestione di scegliere i candidati più tecnicamente preparati rispetto a quelli solo politicamente qualificati.

Guardando alle prospettive future dell'industria, continuava il memorandum, l'introduzione dei consigli sarebbe stata addirittura letale: avrebbe scoraggiato infatti il sorgere di nuove iniziative, la creazione di nuove imprese; né gli imprenditori avrebbero dato vita ad aziende di piccole proporzioni perché, a parte il sempre possibile abbassamento del numero minimo di dipendenti per la costituzione del consiglio, l'aumento delle spese e degli sprechi sarebbe diventato intollerabile e le condizioni di produzione, richiedendo determinate dimensioni, non lo avrebbero permesso. La conseguenza sarebbe stata senz'altro il regresso tecnico e industriale e il ritorno a lavorazioni di tipo artigianale. Né gli imprenditori potevano essere incentivati a far sorgere nuove iniziative, di cui s'assumevano l'intero rischio, dall'idea di dover subordinare la vita dell'impresa alla volontà delle maestranze. Per dimostrare l'infondatezza della pretesa dei dipendenti d'intervenire nella gestione, la Confindustria svolgeva un'argomentazione curiosamente umoristica, basata sul tipo di nascita di un'azienda: generalmente si ha un "cervello" (l'imprenditore) che incontra il "capitale"; dalla loro fecondazione e dal loro armonico comporsi nasce l'impresa. In tutto questo periodo « il lavoro è rimasto estraneo: tutto lo sforzo è stato del "cervello", tutto il rischio è assunto dal "capitale" ». Dopo che il binomio cervello-



capitale ha creato l'industria, si presenta il lavoro dominato solo « *da una preoccupazione ed esigenza contingente* », mancante « di esperienza e di sapienza », e che « senza aver partecipato alla fatica creativa né al rischio, pretende di partecipare invece alla gestione dell'impresa, di determinare cioè la vita futura. ... Non si capisce da quali fonti scaturisca tale diritto »!

Il memorandum continuava ricordando l'esperimento sovietico dove « il controllo durò a sufficienza per dimostrare che l'idea dei lavoratori sul come dirigere un'azienda, era in pratica limitata allo sfruttamento a loro beneficio esclusivo di quello che consideravano divenuta loro proprietà » e dove quindi fu velocemente liquidato per ritornare al « principio di capi unici e responsabili » e « s'impose una severa disciplina, venne regolata la vita dell'operaio in modo da realizzare il fatto che l'operaio non possedeva l'azienda, ma ne era da questa posseduto ».

La prima parte del documento si concludeva con la riaffermazione dell'inopportunità di un simile istituto nell'attuale critica situazione economica e della necessità della realizzazione dell'unica politica attuabile: « una politica produttivistica nel senso di favorire o non intralciare la migliore utilizzazione dei fattori della produzione, l'eliminazione degli sprechi di qualunque genere (di materiali, di mano d'opera, di tempo), l'investimento del risparmio nei beni capitali anziché nei beni di consumo, l'eliminazione delle aziende e delle strutture antieconomiche, la maggior specializzazione e razionalizzazione del lavoro, la spinta di ogni imprenditore verso la ricerca continua delle vie e dei mezzi più economici di produzione. Solo attraverso la realizzazione della maggior produzione e l'aumento del reddito nazionale conseguente sarà possibile creare le condizioni di tranquillità indispensabili per realizzare una maggiore collaborazione e ottenere una elevazione della generalità dei lavoratori. L'istituzione dei consigli di gestione rappresenterebbe uno dei maggiori ostacoli a questa politica produttivistica, da una parte introducendo in seno all'azienda quelle discussioni che già producono tanto danno quando condotte fuori dell'azienda, dall'altra sovvertendo quella scala gerarchica aziendale che è il presupposto della disciplina che deve sostenere l'organismo produttivo, qual si sia la forma politica dominante.



La massa come tale è impreparata ad assumere funzioni che non ha mai esercitato e che non può esercitare, e i lavoratori che hanno la dovuta preparazione hanno già assunto nell'ambito dell'azienda le funzioni e le responsabilità adatte alle loro capacità ».

La seconda parte del memorandum scendeva nel merito del disegno di legge D'Aragona considerandone la costituzionalità e il contenuto. Quanto alla prima, il progetto toccava due principi costituzionali, quelli relativi al regime della proprietà privata (limitata dai consigli di gestione) e alla posizione giuridica del lavoratore (cui erano attribuiti diritti di partecipazione alla gestione), che dovevano essere definiti dalla Carta costituzionale. Il Governo era incompetente a legiferare in materia per non pregiudicare soluzioni riservate esclusivamente all'Assemblea costituente; d'altro canto era dubbio che la stessa Assemblea potesse legiferare in materia, essendo suo compito solo l'elaborazione del testo della costituzione. Ogni decisione andava dunque rimandata al primo Parlamento.

Quanto al contenuto, l'Associazione degli industriali non accettava il principio che le maestranze potessero discutere i programmi produttivi dell'industria; questa ha un solo scopo: « quello di produrre per realizzare il massimo utile economico. Non ha diretti scopi sociali o politici; giacché i primi possono essere ugualmente e completamente risolti, solo quando sia correttamente risolto il problema economico; i secondi spettano a organi estranei all'azienda e all'attività aziendale ». I lavoratori al contrario miravano al controllo politico della produzione, fatto estremamente grave dal punto di vista produttivistico: « Il capo d'azienda non può e non deve, senza mancare alla più elementare delle sue funzioni e dei suoi doveri, permettersi di discutere, nemmeno lui, l'attività specifica dell'azienda che gli è stata affidata. Se ha accettato l'incarico vuol dire che ha accettato anche gli oneri, quali essi siano, che ad esso sono connessi. Egli deve unicamente preoccuparsi di *far rendere* l'azienda col pieno rispetto delle leggi, ma di null'altro preoccupato. Se ciò è negato persino al capo dell'azienda, essendo gli scopi primi riservati alle decisioni dei proprietari pubblici o privati, può egli consentire che ciò sia invece concesso ai suoi dipendenti nell'azienda, venuti *dopo* che



essa è stata creata proprio per quegli scopi che ora si vorrebbero combattere o arbitrariamente modificare? ».

Il nuovo istituto inoltre avrebbe scoraggiato gli investimenti: il risparmio italiano si sarebbe rivolto verso paesi con condizioni politiche più tranquille, quello estero non avrebbe più soccorso le industrie italiane. Il documento della Confindustria s'addentrava quindi in critiche particolari ai singoli articoli del decreto, sollevava specifiche difficoltà pratiche alla sua attuazione, rilevava la mancanza di garanzie a che gli eletti fossero competenti ed esperti e non solo rappresentanti di correnti politiche e terminava riassumendo le conseguenze negative derivanti dall'introduzione dei consigli di gestione: « a) fuga delle competenze dal campo industriale e commerciale; b) sostituzione di quelle con funzionarismo e possibile dominio di una burocrazia; c) abbassamento della produzione; d) rallentamento del progresso tecnico; e) cessazione del formarsi di nuove iniziative che non abbiano carattere speculativo della congiuntura; f) inaridirsi del finanziamento interno e di quello estero; g) aumento di costi e conseguente aggravio per il consumatore sia per il maggior prezzo reale delle merci e dei servizi, sia per l'aumentato carico dei tributi; h) esasperazione della lotta politica portata in seno all'azienda ».

In conclusione la Confindustria riteneva che il problema dei consigli di gestione, se fosse stato di natura economico-sociale, sarebbe risultato facilmente risolvibile in quella collaborazione normale e volontaria tra le parti tipica di qualsiasi attività organizzata, limitata a quei campi in cui era praticamente possibile, non coartata in un rigido schema, ma libera di adattarsi alle esigenze delle singole aziende. In realtà la sostanza del problema era politica, mascherata, per evidenti ragioni tattiche, con argomenti tecnico-economici di dubbia consistenza; in tale caso i consigli, a giudizio della Confindustria, non perseguivano finalità produttive, ma rappresentavano il mezzo attraverso cui attuare il sovvertimento dell'ordine economico esistente e sostituire i proprietari con la collettività dei lavoratori alla direzione delle imprese.

In seguito all'annuncio della presentazione del progetto Morandi, la Confindustria inviava l'8 gennaio 1947 un'ennesima lettera alla Presidenza del Consiglio e ai Ministeri interessati ribadendo le ormai



note obiezioni all'istituto e paventando soprattutto la nuova funzione superaziendale dei consigli, che prefigurava un'economia pianificata, e le ripercussioni nazionali e internazionali all'attuazione di un simile decreto; concludeva proponendo la nomina, data l'importanza del problema, di una commissione rappresentativa di tutte le categorie della produzione per dibattere ponderatamente i diversi interessi in causa.

Sulle posizioni confederali s'allinearono in linea di massima le varie associazioni industriali territoriali e di categoria, come è ampiamente documentato dalle numerose lettere, dichiarazioni, ordini del giorno e telegrammi riportati nei due volumi già ricordati pubblicati dalla Confindustria nel febbraio 1947; non mancarono tuttavia singoli o gruppi di industriali, come già s'è visto, che si dissociarono da atteggiamenti così radicali e che continuarono a collaborare, in misura più o meno ampia e in taluni casi anche per opportunismo, con le maestranze.

Le dichiarazioni della Confindustria erano estremamente dure, se non brutali, e non lasciavano spazio alla ricerca di un compromesso, contribuendo così a radicalizzare le posizioni dei sostenitori dei consigli, peraltro anche queste già poco inclini al compromesso. È probabile che l'Associazione degli industriali si sentisse di già tanto forte da poter energicamente respingere ogni possibile forma di partecipazione operaia. Certamente però la maggior parte delle argomentazioni impiegate denotavano una grettezza politica e un provincialismo culturale davvero codini. Questo atteggiamento è significativo di una più generale incapacità della classe imprenditoriale (e politica) a concepire vaste riforme sociali che coinvolgessero le masse nell'edificazione del nuovo Stato. La strategia adottata era quella della conservazione, con l'esclusione di un più lungimirante disegno di audaci e coraggiose innovazioni che rafforzassero la solidarietà nazionale evitando dolorose spaccature, che permettessero una maturazione culturale e civile del paese, che schiudessero la porta a un progresso meno sperequato e irrazionale. Se i rapporti internazionali portavano inevitabilmente alla rottura della collaborazione governativa con le sinistre, non veniva tuttavia meno l'esigenza di realizzare le vaste e organiche riforme di cui la società



italiana aveva bisogno per adeguare il livello e la qualità della vita a quelli dei paesi occidentali più avanzati. Con questo atteggiamento la Confindustria non solo rinunciava a instaurare un determinato tipo di dialogo con le organizzazioni rappresentanti il ceto operaio, che avrebbe forse potuto evitare o attenuare successive rovinose conseguenze, ma si rifiutava di creare in Italia una forma di capitalismo più moderna e aperta alle istanze sociali, arroccandosi su posizioni di chiusa difesa di privilegi incompatibili con l'ordinamento democratico che a media scadenza si sarebbero ritorte contro di essa.

Tutte queste iniziative sui consigli di gestione riaccessero un vasto interesse sull'argomento, di cui si fece eco la stampa. Fra i primi a scendere in campo fu lo stesso Morandi prima ancora della divulgazione del suo disegno di legge, il quale in un'intervista al "Corriere della sera" enunciò i principi ispiratori dell'imminente progetto: consentire la partecipazione del lavoro alla vita dell'impresa, contribuire al miglioramento tecnico della produzione e delle condizioni dei dipendenti, assicurare il coordinamento fra l'attività dell'impresa e la formazione e l'attuazione del piano industriale in funzione del generale interesse della nazione.<sup>12</sup> In un articolo sull'"Avanti!" ricordò il nuovo significato del lavoro che era scaturito dalla Resistenza e che stava alla base della richiesta di partecipazione: «Così fu demolita nella coscienza della nazione l'angusta concezione di un'industria che fosse esclusivo campo dell'azione e dell'interesse padronale. Così si affermò una concezione nuova dell'industria come fenomeno sociale e forza collettiva di lavoro».<sup>13</sup>

Sul fronte socialcomunista il progetto fu in linea di massima favorevolmente accolto, anche se non mancarono notazioni critiche da sinistra, le quali vedevano nei consigli lo strumento per creare i quadri operai per la direzione della futura società socialista; a questo fine le loro attribuzioni parevano troppo restrittive e si augu-

<sup>12</sup> *È pronta la legge per i consigli di gestione*, "Corriere della sera" (Milano), LXXI, n. 164, 16 novembre 1946, p. 1, siglato A. C.

<sup>13</sup> R. MORANDI, *I consigli di gestione*, "Avanti!", 17 novembre 1946; rist. in: R. MORANDI, *Democrazia diretta e riforme di struttura cit.*, pp. 98-100.



rava in sede di discussione un loro maggiore allargamento.<sup>14</sup> I comunisti ufficialmente aderirono al progetto Morandi, sembra senza grande entusiasmo, e in realtà è difficile dire quanto concretamente lo appoggiarono.

Sul fronte della destra si scatenò una violenta campagna contro i consigli di gestione con la ripresa delle argomentazioni confindustriali più retrive: dietro ai consigli stavano le nazionalizzazioni generalizzate, la pianificazione economica, le rivendicazioni estreme di classe, l'erosione del diritto di proprietà, l'attentato alla libera iniziativa e l'arresto di ogni nuova attività, lo scardinamento della gerarchia aziendale, la fuga delle competenze dal campo industriale, la violazione del segreto d'ufficio, la sovrapposizione di più organismi similari (sindacati, commissioni interne, consigli di gestione) con conseguente burocratizzazione delle imprese a danno dell'elasticità e rapidità di decisione, il rallentamento del progresso tecnico, l'aumento dei costi, per non dire della caduta della produzione, del venir meno della credibilità presso i paesi esteri, della catastrofe economica. Da ultimo l'assurda accusa di neocorporativismo con titoli come *Da Göring a Morandi*.<sup>15</sup> Insomma i consigli di gestione erano il cavallo di Troia che mascherava la reale intenzione delle sinistre di rinnovare le gesta dei soviet operai del 1917. Ora, ammesso anche che i consigli di gestione si fossero proposti come scopo il socialismo, e abbiamo visto che all'interno delle sinistre si trovavano orientamenti favorevoli a questa soluzione, in pratica la loro azione era ben lontana dall'edificazione del socialismo, ma s'indirizzava a favorire, in tempi brevi e possibilmente nell'interesse non solo degli industriali, la ricostruzione economica e l'aumento della produzione. Inoltre il problema della partecipazione operaia, comunque attuato attraverso consigli di gestione o altri organismi, non implicava necessariamente la scelta sul tipo di società, capitalistica o socialista, che

<sup>14</sup> *Sul progetto di legge Morandi, "Quarto Stato"* (Milano), II, 1947, n. 25-26, p. 29, note siglate q.s. e g.a.

<sup>15</sup> "Erasmus", *Da Göring a Morandi, "Risorgimento liberale"* (Roma), 21 dicembre 1946; rist. in: *Confederazione generale dell'industria*, op. cit., vol. II, pp. 282-283.



si voleva costruire in Italia e s'inseriva nell'ambito di quelle riforme sociali che un più maturo e aperto capitalismo avrebbe realizzato sull'esempio, se non altro, delle esperienze straniere.

Nel dibattito che s'accese sulla stampa non mancarono tuttavia giudizi più equilibrati e intonati a una maggiore comprensione del problema. Il democristiano Leopoldo Rubinacci, membro della segreteria della Cgil, pur sostenendo l'opportunità di rivedere alcuni articoli del progetto Morandi, in un'intervista al "Globo" accusò la Confindustria di rivendicare un potere assoluto per la direzione dell'azienda e di rifiutare un regime di corresponsabilità nella gestione alla quale i lavoratori erano interessati più dello stesso capitale.<sup>16</sup>

Oreste Lizzadri scrisse che la Confindustria si schierava pregiudizialmente contro i consigli di gestione e rifiutava qualsiasi dialogo nell'ostinata e cieca difesa del profitto e del massimo utile possibile, sorda alle esigenze dei tempi nuovi.<sup>17</sup>

Giuseppe Chiarelli, pur d'accordo in linea di massima sul principio della partecipazione operaia, esprimeva delle perplessità sulle funzioni superaziendali delineate nel progetto Morandi: « Si vuole istituire un controllo dall'interno dell'impresa, nel senso che in essa le forze del lavoro partecipando a porre le direttive della vita aziendale, abbiano anche la possibilità di verificare l'esecuzione di tali direttive; o si vuole creare un controllo esterno che risale allo Stato, e di cui i consigli debbono essere gli organi? Nel primo caso i consigli saranno manifestazione d'autonomia e di autogoverno delle forze del lavoro, nell'ambito dell'impresa; nell'altro saranno, come si dice in termini tecnici, organi di polizia amministrativa »;<sup>18</sup> e portando alle estreme conseguenze il suo ragionamento concludeva: « O si vogliono elevare le maestranze ad assumere la capacità e la responsabilità di partecipare alla gestione dell'impresa, senza spez-

<sup>16</sup> "Il globo" (Roma), II, n. 290, 12 dicembre 1946, p. 1.

<sup>17</sup> O. LIZZADRI, *La proprietà obbliga*, "Il globo" (Roma), II, n. 303, 29 dicembre 1946, p. 3.

<sup>18</sup> G. CHIARELLI, *Autogoverno o polizia?*, "Il globo" (Roma), III, n. 10, 12 gennaio 1947, p. 3.



zare l'unità di questa; o si vuole creare un'economia di Stato, della quale i consigli siano gli strumenti nell'impresa ».

Contrario al progetto Morandi si dichiarò il Partito repubblicano, per conto del quale Paolo Pulini condusse un'indagine sull'argomento esponendo il pensiero dei repubblicani.<sup>19</sup> L'autore lamentava che il problema, dal giorno in cui era entrato a far parte del programma di qualche partito, aveva perduto il suo precipuo carattere economico-sociale per diventare un elemento politico di antagonismo fra capitale e lavoro. Occorreva quindi spogiarlo delle dannose bardature politiche e demagogiche e ridurlo all'originaria natura economica. Su questo terreno nessun partito democratico poteva opporsi alla partecipazione operaia attuata gradualmente e in considerazione del campo internazionale in cui agiva e da cui dipendeva la nostra economia. In questa ottica l'utilità pratica dei consigli di gestione si rilevava ai fini del potenziamento delle aziende, del miglioramento della produzione, della collaborazione fra imprenditori e lavoratori, dell'elevazione della classe operaia, del riconoscimento del diritto del mondo del lavoro alla partecipazione all'avviamento, allo sviluppo e agli utili dell'impresa. Per raggiungere questi fini e tenuto conto della situazione particolare dell'economia italiana e delle imprescindibili esigenze della produzione, il Partito repubblicano, nel respingere il progetto Morandi, proponeva un organismo composto di soli dipendenti scelti dalla direzione su liste elette per categoria dalle maestranze, con il compito di sottoporre all'amministrazione dell'azienda proposte su: « *a*) miglioramento dei metodi di lavoro, dell'organizzazione interna di stabilimenti, di ricupero e utilizzazione degli scarti, perdite di lavorazione; *b*) analisi dei motivi di variazione del rendimento dei cottimi e variazione delle tariffe in dipendenza di modifiche intervenute nel sistema produttivo; *c*) miglioramento delle condizioni morali, culturali e dell'ambiente di vita dei lavoratori e loro familiari; *d*) assegnazione di premi straordinari a dipendenti autori di progetti tradotti in atto dall'amministrazione col parere del consiglio e che hanno dato proficui risultati; *e*) ogni altro argomento che abbia per fine l'incremento della proficua atti-

<sup>19</sup> P. PULINI, *I consigli di gestione*, Roma, 1947.



vità aziendale; f) accordo sulla destinazione dei fondi stanziati pro opere sociali e assistenziali di fabbrica ». Solo in questo caso i consigli di gestione si sarebbero rivelati istituti di indubbia utilità per la ricostruzione e lo sviluppo economico e non elemento di divisione, di antagonismo di classe e di disgregazione delle strutture socio-economiche.

Nel novembre 1946, contemporaneamente quindi alla divulgazione del disegno di legge D'Aragona, il gruppo parlamentare democristiano fece conoscere un proprio progetto che ricalcava nella sostanza i precedenti deliberati del partito, ma che non ebbe alcun seguito. Ben maggior rumore suscitò invece un articolo di Giulio Pastore fortemente critico nei confronti dello schema Morandi, che destò polemiche e aspre reazioni da parte dei socialisti e dei comunisti.<sup>20</sup> Pastore esordiva rilevando che il progetto Morandi aveva riscosso sulla stampa un eco piuttosto limitato, aveva suscitato pochi interventi fra i socialisti e nessuno fra i comunisti ed era stato accolto dagli stessi lavoratori con disinteresse e noncuranza. Mentre Morandi assicurava l'imminente discussione del disegno di legge in seno al Consiglio dei Ministri, Pastore scriveva che « sussistono ancora e particolarmente in alcuni circoli responsabili molte perplessità sulle possibilità d'attuazione della riforma e diffuso è il convincimento che non si sia alla vigilia del varo del provvedimento ». Rilevava quindi un difetto di procedura nel non avere il Ministro preventivamente consultato le categorie interessate, e in particolare quella degli industriali, e nel non avere pienamente considerato tutti i riflessi economici e aziendali della riforma, basandosi solo sull'esperienza di poche e grandi imprese (come la Montecatini) che offrivano meno difficoltà all'introduzione dell'istituto. Pastore elencava poi alcune perplessità sollevate dal progetto: i non chiari criteri per considerare i dirigenti espressione del capitale o del lavoro, le premature attribuzioni superaziendali di pianificazione, le funzioni dei comitati di coordinamento, il generico diritto all'esame dei documenti amministrativi e contabili, la composizione paritetica del consiglio. Pa-

<sup>20</sup> G. PASTORE, *Consigli di gestione*, "Il popolo" (Roma), 28 gennaio 1947; rist. in: Confederazione generale dell'industria, op. cit., vol. II, pp. 298-300.



store, concludendo, auspicava una revisione critica insieme a tutte le categorie della produzione prima della discussione al Consiglio dei Ministri e invocava l'introduzione del diritto dei lavoratori a far parte del consiglio d'amministrazione.

L'articolo, pubblicato in piena crisi di governo, fece scandalo: le sinistre lo interpretarono come un siluro democristiano scagliato contro il progetto Morandi; ne seguì un polemico battibecco a tre fra "Il popolo", l'"Avanti!" e "L'Unità". Al di là comunque delle polemiche, sull'argomento si erano di fatto formati due schieramenti contrapposti: uno delle sinistre favorevole ai consigli di gestione e intenzionato a far approvare il progetto Morandi (con quanta convinzione e con quanta incisività lo si vedrà in seguito); l'altro dei moderati, decisi a non istituzionalizzare l'organismo, con due strategie: quella dura della Confindustria con il suo reciso no, e quella melliflua della democrazia cristiana proponente la partecipazione agli utili (che peraltro non incontrava grandi favori tra la classe operaia) come manovra dilatoria del problema dei consigli di gestione, che mascherava la diffusa opposizione in materia tra i suoi membri (salvo pochissime eccezioni).

#### 4. *Il dibattito sulla partecipazione operaia all'Assemblea costituente*

Delle commissioni nominate dal Ministero per la Costituente per approntare il materiale sugli oggetti di discussione della futura Assemblea, due si occuparono dei consigli di gestione, la commissione economica, presieduta da Giovanni De Maria, e la commissione problemi del lavoro, presieduta da Antonio Pesenti. Le due commissioni condussero delle inchieste in tutto il paese attraverso dei questionari inviati ai Ministeri, alle Prefetture, agli Ispettorati del lavoro, alla Confindustria e alle Associazioni industriali, alla Cgil e alle Camere del lavoro, alle Camere di commercio, a enti e a personalità interessate ai problemi in oggetto.<sup>21</sup> Le risposte ai questionari

<sup>21</sup> Ministero per la Costituente, *Rapporto della Commissione economica* presentato all'Assemblea costituente, II - Industria: I. Relazione, II. Appendice



offrono un quadro degli orientamenti delle varie organizzazioni interessate. Il mondo del lavoro si pronunciò a favore di consigli paritetici e deliberativi e del proprio eventuale inserimento nei consigli d'amministrazione; il capitale rispose in maniera opposta, ma non mancarono consistenti e significative dichiarazioni, sia di enti sia di singoli industriali, favorevoli a forme di partecipazione consultiva ed elogiative delle iniziative operaie per la ricostruzione. Gli uffici pubblici (Prefetture, Comuni, Uffici provinciali del lavoro ecc.) consideravano favorevolmente la partecipazione consultiva dei lavoratori, e così le singole personalità intervistate (professori universitari, magistrati, commercialisti ecc.).

Le commissioni, nelle relazioni e nelle memorie orientative preparate per i deputati, sistematizzarono i risultati dei questionari e presentarono le ragioni favorevoli e contrarie all'introduzione dell'istituto nell'ordinamento costituzionale. Dovendo offrire conclusioni indicative per l'Assemblea, la commissione economica affermò: « In particolare, circa le varie forme di partecipazione, la Commissione ha ritenuto che l'opinione degli interrogati sia stata prevalentemente del seguente avviso: 1) La partecipazione agli utili e l'azionariato sembrano, in base all'esperienza, forme storicamente superate e comunque, anche se in casi singoli possono avere benefici risultati, senza grande significato se non collegate con la partecipazione alla gestione; 2) quanto alla forma della partecipazione alla gestione, l'immissione dei lavoratori nei consigli d'amministrazione dovrebbe essere presa in considerazione solo per le imprese a gestione pubblica; 3) per le altre imprese industriali pubbliche e per le imprese private (secondo limiti di ampiezza da stabilirsi con norma giuridica), la partecipazione dei lavoratori dovrebbe avvenire nella forma dei consigli di gestione, a proposito dei quali una soluzione classista (consigli composti esclusivamente di lavoratori) non raggiungerebbe

alla relazione (Interrogatori), III. Appendice alla relazione (Questionari e monografie), Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1946; Ministero per la Costituente, *Atti della Commissione per lo studio dei problemi del lavoro*, I - Relazioni, questionari, interrogatori, inchieste, II - L'ordinamento del lavoro nella legislazione comparata, III - Memorie su argomenti economici, Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1946.



però lo scopo, onde parrebbe preferibile la soluzione paritetica con la presidenza affidata al dirigente responsabile dell'azienda ». Dello stesso avviso fu la commissione del lavoro, la quale esplicitamente richiese che il principio della partecipazione dei lavoratori alla responsabilità direttiva della produzione fosse riconosciuta tra i diritti del lavoro nella Costituzione e che l'ordinamento dei consigli di gestione fosse regolato da una legge dello Stato.

Il problema passò all'esame della terza sottocommissione dell'Assemblea costituente, presieduta dal socialista Gustavo Ghidini, incaricata di stendere il progetto di costituzione circa i lineamenti economici e sociali. Nelle discussioni della sottocommissione si scontrarono le due opposte tesi della Democrazia cristiana e del Partito comunista. Amintore Fanfani espose il proprio pensiero in un ampio intervento di cui, per la chiarezza e precisione del dettato, per l'interesse del contenuto e per l'autorità della persona, riporto ampi stralci del resoconto sommario: « Se a metà dell'Ottocento il disagio dei lavoratori poteva ritenersi limitato semplicemente alle deficienti condizioni di trattamento economico, oggi, anche in seguito allo sviluppo e alla divulgazione delle teorie sociali, che hanno dato ai lavoratori la coscienza dei loro diritti di uomini, essi non si sentono tanto menomati dal fatto di non ricevere il giusto salario, quanto dal vedere misconosciuta la loro intelligenza e capacità di partecipare e decidere delle sorti dell'impresa dove prestano la loro opera. Questa insofferenza del lavoratore deriva in primo luogo dal fatto che per un ritardo dello sviluppo giuridico, inadeguato rispetto allo sviluppo economico e culturale, si menoma la sua dignità e personalità, togliendogli la decisione delle proprie sorti, che dipendono dallo svolgimento dell'attività aziendale. In secondo luogo, deriva dal timore della discontinuità del lavoro e quindi dalla paura della disoccupazione; quindi, aspirazione a una certa continuità di lavoro o per lo meno alla formazione di una riserva che entri in funzione nel momento di una crisi e consenta al lavoratore di non trovarsi all'improvviso sul lastrico. Terzo: la corresponsione di retribuzioni, che non si sa quanto rispondano a giustizia; se il lavoratore potesse partecipare alla determinazione delle retribuzioni, si adatterebbe anche alla loro limitazione, se ne riconoscesse la necessità per garan-



tire la continuità del lavoro; oggi invece deve accettare una retribuzione che non sa per quanta parte garantisca la continuità del lavoro e per quanta parte vada ad aumentare i profitti del datore di lavoro. Quarto: l'intima ribellione contro i profitti di congiuntura, incamerati dagli imprenditori e non condivisi dai lavoratori che, poiché si tratta di profitti di congiuntura, dovrebbero avere su di essi gli stessi diritti che hanno gli imprenditori. ... Passando a trattare il problema della partecipazione del lavoratore agli utili dell'azienda, ricorda che fu di moda mezzo secolo fa considerarlo come lo strumento unico e quasi esclusivo di risoluzione della questione sociale; oggi tale infatuazione è svanita. Tuttavia come mezzo sussidiario, in un'economia mista, come quella prevista con la Costituzione, non si può rinunciare a questo espediente della partecipazione agli utili, che può consentire un controllo dell'accumulazione capitalistica, e costituire un riconoscimento del diritto che hanno tutti gli uomini di beneficiare di colpi di fortuna inaspettati. Per ultimo si pone il problema di riconoscere e rispettare la dignità del lavoratore, in quanto uomo intelligente, che ha un proprio destino terreno del quale è giusto che concorra a determinare lo svolgimento almeno quanto gli altri uomini, che insieme con lui lavorano nello stesso campo. Per questo motivo, crede che provvedimento decisivo per eliminare questo aspetto intellettuale e spirituale del disagio, sarà quello di immettere al vivo il lavoratore negli organi dirigenti dell'impresa. Il problema sotto questo profilo ha due aspetti: l'aspetto economico amministrativo, controllato oggi esclusivamente dai consigli di amministrazione (cioè dai rappresentanti dei proprietari) nei quali si dovrebbero immettere anche i rappresentanti dei lavoratori. Vi è poi l'aspetto tecnico direttivo, di efficienza, di produttività e di razionalizzazione del lavoro. Qui il consiglio di amministrazione misto, come è stato immaginato, nomina un fiduciario, cioè il direttore dell'impresa. Ma questo fiduciario dovrà essere affiancato dal consiglio, dall'aiuto e dall'assistenza di coloro che, se non predispongono i piani, tuttavia ogni giorno, provandone l'efficacia, ne vedono i difetti. Per questo affiancamento l'opera della direzione risulterà più illuminata e più rispettosa non soltanto dei criteri di produttività, ma anche di quelli di rispetto della persona fisica, morale e spirituale del lavoratore ».



Fanfani controbatteva poi ad alcune critiche rivolte al principio della partecipazione operaia: circa l'impreparazione dei lavoratori, osservava che questi risultavano addirittura più esperti dei consiglieri d'amministrazione sulle questioni di lavoro; in ogni caso le scuole aziendali potevano fornire una preparazione teorico-amministrativa; nell'attesa andavano richieste determinate condizioni per l'elezione dei lavoratori negli organi direttivi. Circa la paura del capitale, Fanfani sosteneva che la partecipazione operaia nel consiglio d'amministrazione più che un pericolo era una garanzia (a prova di ciò adduceva l'esempio dell'opposizione comunista all'immissione di rappresentanti delle maestranze nei consigli d'amministrazione) e continuava: « Va tenuto anche presente che si è all'inizio, ma che lo sviluppo finale si avrà, a suo avviso, mediante l'istituto della progressiva partecipazione della comunità dei lavoratori alla proprietà dell'impresa; ciò vuol dire che l'immissione dei lavoratori sarà originariamente una partecipazione di minoranza, ma che poi si raggiungerà la parità che avrà, come inevitabile sviluppo, la partecipazione totale dei lavoratori ai consigli di amministrazione ». Circa il segreto d'ufficio, Fanfani si mostrava convinto che i lavoratori avrebbero saputo apprezzarne il valore. Per quanto riguardava il capitale estero, osservava che questo non temeva la cooperazione delle maestranze, come dimostravano le esperienze straniere, quanto piuttosto il disordine e gli imprevisti.

Il verbale dell'intervento di Fanfani così continuava: « Torna ad affermare quindi di non temere la partecipazione dei lavoratori alla vita e alla sorte delle imprese e chiede che essa non sia limitata all'aspetto direzionale. Dato lo stadio di sviluppo dell'economia italiana, propone che questa partecipazione sia estesa all'amministrazione economica (consigli di amministrazione), alla conduzione tecnica (affiancando la direzione con consigli che si possono chiamare di efficienza), agli utili eccezionali delle imprese e alla comproprietà delle imprese stesse. ... Fanfani risponde che la responsabilità delle decisioni che i lavoratori prenderanno nei consigli di amministrazione non si paga solo con perdita di capitale, ma anche mediante la non ricezione di retribuzione o con perdita di lavoro. Quindi i rischi cui vanno incontro i lavoratori sono molto più gravi di quelli



della proprietà ». Fanfani a questo punto proponeva un ordine del giorno in cui la sottocommissione « chiede che al momento opportuno sia statuita una norma la quale precisi i diritti dei lavoratori (tecnici, impiegati, operai) ed eventualmente degli utenti (per alcune imprese di servizi), a partecipare con rappresentanti democraticamente eletti all'amministrazione delle imprese, ad affiancare con appositi consigli la direzione tecnica delle aziende, e infine determini la partecipazione dei lavoratori ed eventualmente degli utenti agli utili delle imprese e agevoli nei casi favorevoli il passaggio della proprietà delle imprese alle comunità dei lavoratori ed eventualmente anche degli utenti ».<sup>22</sup>

A Fanfani rispose Teresa Noce esponendo il punto di vista dei comunisti, assolutamente divergente da quello democristiano: « I comunisti sono contrari alla partecipazione dei lavoratori agli utili, perché vogliono evitare una divisione non solo nell'interno della classe operaia, ma anche tra la classe operaia e la classe lavoratrice. Fa questa distinzione, perché una cosa è la classe operaia e un'altra la classe lavoratrice, cui appartiene anche il datore di lavoro che è un lavoratore allo stesso titolo dell'operaio, senza però appartenere alla classe operaia. Tale divisione, a suo avviso, sarebbe motivata dal fatto che l'operaio, quando partecipasse agli utili dell'azienda, sarebbe inevitabilmente portato a considerarla come parte di se stesso, arrecando così in seno anche alla classe operaia quella corsa al profitto che caratterizza la società capitalistica attuale. In concreto, gli operai di una data officina avrebbero interesse a lavorare in modo da ottenere i più alti profitti, anche se questo risultato fosse contrario agli interessi di altri componenti della classe operaia, o di altri lavoratori. ... D'altra parte, se il sistema si estendesse, data la differenza di utili delle varie aziende si verrebbero a costituire delle aristocrazie operaie che si metterebbero in contrapposizione con altri lavoratori meno favoriti. Oltre a questo motivo, i comunisti sono contrari alla partecipazione agli utili, perché questa, in fondo, è una

<sup>22</sup> Assemblea costituente, Commissione per la Costituzione, Terza Sottocommissione, fasc. 22, Roma, Tipografia della Camera dei Deputati, 1946, pp. 159-162.



caratteristica dell'ideologia corporativa, la quale tendeva alla collaborazione delle classi sul terreno dello sfruttamento e della corsa al profitto capitalistico tra operai e datori di lavoro ».<sup>23</sup>

Riaffermati i principi dei comunisti circa i consigli di gestione (collaborazione con il capitale a fini produttivi nell'interesse della collettività), la Noce confermava l'opposizione del suo gruppo alla immissione dei lavoratori nei consigli d'amministrazione, mentre vi propugnava la partecipazione consultiva di un rappresentante del consiglio di gestione: nel primo caso infatti i delegati operai si sarebbero resi responsabili delle decisioni adottate senza avere sufficiente voce in capitolo; nel secondo caso invece il rappresentante del consiglio di gestione avrebbe esposto nel consiglio d'amministrazione il parere del proprio organo senza tuttavia impegnarne la responsabilità.

Democristiani e comunisti erano entrambi concordi nel riconoscere ai lavoratori il diritto di partecipare attivamente alla vita delle aziende. Erano invece in disaccordo sulla natura di questa partecipazione: i democristiani tendevano a salvaguardare l'unità di comando nell'impresa ed erano propensi più che ai consigli di gestione, a consigli di consulenza tecnica o di efficienza non vincolanti per l'imprenditore e superanti il principio della lotta di classe e guardavano in prospettiva, almeno idealmente, a forme di azionariato operaio, alla figura del lavoratore-proprietario; i comunisti respingevano quest'ultima possibilità e si schieravano a favore di consigli di gestione pienamente efficienti nelle loro funzioni deliberative, consultive e di controllo. Occorreva a questo punto una soluzione di compromesso che traducesse il principio della partecipazione operaia in un articolo generico ma breve e inseribile nella Carta costituzionale, demandando alla legislazione ordinaria il compito di sviluppare e regolamentare tale principio. La formulazione che raccolse l'unanimità dei consensi era del seguente tenore: « Lo Stato assicura il diritto dei lavoratori di partecipare alla gestione delle aziende ove prestano la loro opera. La legge stabilisce i modi e i limiti di applicazione del diritto ».

<sup>23</sup> Ivi, fasc. 23, pp. 167-168.



L'articolo (successivamente modificato in sede di coordinamento) trasmesso all'Assemblea e qui discusso emendato e approvato il 14 maggio 1947 suonava così: « I lavoratori hanno diritto di partecipare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende ove prestano la loro opera ».<sup>24</sup>

Il Fronte dell'uomo qualunque prese posizione contro il principio della partecipazione operaia alla gestione delle aziende paventando i pericoli di politicizzazione e in nome soprattutto della salvaguardia dell'unità di comando; dichiarò la propria disponibilità solo a una formula che esprimesse unicamente il concetto della collaborazione tecnica.

I liberali si dichiararono contrari ai consigli di gestione in nome dell'efficienza produttiva e, auspicando una legislazione favorevole alla composizione degli attriti fra capitale e lavoro, proposero il seguente articolo alternativo: « La Repubblica favorisce le iniziative dirette alla più efficace collaborazione fra il capitale e il lavoro per il potenziamento della produzione ».

Un gruppo di deputati democristiani, fra cui Piero Malvestiti e Renato Cappugi, presentarono un emendamento basato sulla dottrina cristiano-sociale del solidarismo interclassistico; l'emendamento, che riconosceva il diritto dei lavoratori a essere rappresentati nei consigli d'amministrazione e a poter accedere all'investimento azionario, fu in seguito ritirato e i presentatori si associarono a quello di Gronchi.

In favore della partecipazione agli utili si pronunciarono il repubblicano Ludovico Camangi e Renato Puoti, del Gruppo Misto, i quali presentarono due emendamenti per l'introduzione di tale principio nella Carta costituzionale.

L'emendamento destinato a essere approvato dall'Assemblea e a far parte quindi della Costituzione fu presentato dai democristiani Giovanni Gronchi, Giulio Pastore e Amintore Fanfani: « Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro, e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei

<sup>24</sup> Atti dell'Assemblea costituente, *Discussioni* cit., vol. iv, fasc. cxxv, p. 4004; il dibattito sull'articolo è alle pp. 4004-4021.



lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende ». Gronchi, svolgendo l'emendamento, precisò i due concetti in quello contenuti: il primo veniva incontro alle esigenze imprescindibili della produzione per cui il fine dell'articolo proposto (l'« elevazione economica e sociale del lavoro ») era associato alle necessità produttive. Il secondo sanciva il principio della collaborazione in modo da fare salvo, rifiutando sconvolgimenti totali del sistema economico, ma prediligendo la progressività delle trasformazioni, il rispetto per « una certa posizione gerarchica di compiti e di responsabilità della quale sarebbe assurdo e contrario agli interessi stessi del lavoro non tenere conto nel momento presente », senza presupporre un paternalismo anacronistico né una non dignitosa subordinazione del lavoro.

Prima di passare alla votazione Gustavo Ghidini, presidente della terza sottocommissione, esprime il parere della sottocommissione sugli emendamenti respingendoli tutti e raccomandando l'approvazione del testo originale perché formulato in maniera tale da lasciare « ampia libertà al legislatore futuro di fissare al consiglio di gestione quelle attribuzioni e quelle funzioni che potessero sembrare più opportune in relazione al tempo e all'economia del paese ». Precisava inoltre che nel testo originale la parola gestione era usata in senso generico, in modo da poter essere accettata da tutti indipendentemente dalle opinioni politiche, e che l'inciso « nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi » lasciava la possibilità di definire successivamente il tipo di partecipazione, consultiva o deliberativa, classista o collaborativa, partecipazione all'amministrazione o alla direzione, al fine di non determinare « *a priori* la forma e il modo di questa partecipazione, e ciò allo scopo di non confiscare a nostro profitto quella libertà di decisione che deve essere lasciata intatta al legislatore futuro ».

Messi ai voti, gli emendamenti furono tutti respinti ad eccezione di quello democristiano proposto da Gronchi, su cui conversero i voti comunisti; Di Vittorio, nella dichiarazione di voto, disse: « Il Gruppo comunista sarebbe favorevole a mantenere il testo approvato dalla commissione; però, siccome noi vogliamo ricercare dei punti d'incontro con altri gruppi che rappresentano larghe correnti dell'opinione pubblica e di lavoratori, voteremo l'emendamento so-



stitutivo dell'onorevole Gronchi, attribuendo al concetto di collaborazione il significato di partecipazione attiva dei lavoratori alla gestione dell'azienda, e quindi allo sviluppo dell'azienda stessa nell'interesse dei lavoratori e del paese ».

L'articolo passò così nella Carta costituzionale con il numero 46. Fu l'unico riconoscimento giuridico del diritto dei lavoratori a partecipare alla gestione delle imprese, autorevole ma destinato ad accrescere il già numeroso gruppo delle cosiddette norme "programmatiche".



## Cap. 4. I CONSIGLI DI GESTIONE SUL PIANO DELLA LOTTA

### 1. *Il II congresso nazionale*

Il terzo gabinetto De Gasperi si era impegnato ad affrontare il problema dei consigli di gestione di fronte all'Assemblea costituente sulla base del progetto Morandi. La breve vita del tripartito e la tenace resistenza democristiana ebbero ragione degli sforzi del Ministro socialista e vanificarono quella illusoria speranza. La caduta del Ministero e la conseguente esclusione delle sinistre dal governo chiusero le ultime possibilità di riconoscimento giuridico dei consigli di gestione. Ciò segnò anche l'inizio della terza e ultima fase della loro storia, fase che vide la rottura della collaborazione fra capitale e lavoro, il porsi dei consigli sul piano della lotta e infine il loro lento e progressivo spegnersi. La maturazione di nuovi rapporti di forza, la sicura affermazione dei moderati alla guida del paese, l'emergere dell'egemonia democristiana erano tutti fenomeni incompatibili con l'esistenza di simili istituti. Il piano di sviluppo che le forze dominanti si proponevano di realizzare nel paese esigeva che nella fabbrica il rapporto gerarchico tornasse a fondarsi sull'autoritarismo padronale; la sopravvivenza di organismi paritetici gestionali e di controllo non era prevista nell'organizzazione industriale che andava affermandosi.

Il nuovo Ministero De Gasperi manifestò subito le proprie intenzioni proclamando la sua neutralità in materia e lasciando il riconoscimento dei consigli alla contrattazione privata fra imprenditori e maestranze all'interno di ciascuna azienda e secondo le situazioni



locali. Considerati i rapporti di forza che maturavano a favore dei conservatori, l'agnosticismo governativo rappresentò un duro colpo per il movimento consiliare. Ci fu chi vide in questo atteggiamento la *conditio sine qua non* per l'appoggio della Confindustria alla nuova coalizione governativa: « Non c'è dubbio che il Governo ha accettato le condizioni perentorie a questo riguardo postegli dalla Confindustria all'atto della sua costituzione, come non c'è dubbio che questo possa considerarsi uno dei motivi fra i tanti della crisi del maggio. Tra le garanzie che la parte padronale voleva avere dal nuovo governo per assicurare il suo appoggio, fu certamente la rinuncia esplicita e dichiarata da parte del Governo all'impegno che aveva sempre assunto e continuamente ribadito; rinuncia dichiarata perché in questo proprio si volle legare l'attuale governo ».<sup>1</sup>

Premuto dalle sinistre, De Gasperi affermò esplicitamente alla Costituente nell'ottobre 1947, in seguito a un'interrogazione di Di Vittorio sui licenziamenti in atto e sulla mancata istituzione dei consigli di gestione, che non era il momento d'imporre per legge tali organismi, che nelle aziende dove questi esistevano la produttività era scarsa, che se ne sarebbe riparlato in futuro e non in un periodo di crisi industriale, che come forma di collaborazione gli operai disponevano già delle commissioni interne, che in ogni caso si sarebbero potuti istituire con accordi diretti fra le parti, come era recentemente avvenuto per le commissioni interne.<sup>2</sup> Dal Governo quindi non sarebbe venuto alcun riconoscimento giuridico. L'unico provvedimento in materia fu deliberato il 27 novembre, più che altro come manovra dilatoria, e riguardò la nomina di una commissione « per la formulazione di proposte sui modi e i limiti della collaborazione dei lavoratori alla gestione delle aziende industriali, ai fini di potenziare la produzione e di elevare il benessere econo-

<sup>1</sup> Dall'intervento di Rodolfo Morandi al convegno organizzato a Roma il 4 novembre 1947 dal comitato d'iniziativa per il II congresso nazionale dei consigli di gestione; in: R. MORANDI, *Democrazia diretta e riforme di struttura* cit., p. 153.

<sup>2</sup> Atti dell'Assemblea costituente, *Discussioni* cit., vol. VIII, fasc. CCLXXIX, pp. 1771-1772.



mico e sociale dei lavoratori ».<sup>3</sup> La commissione avrebbe dovuto comporsi di nove membri nominati dalla Cgil, nove dalla Confindustria, cinque esperti di cui due dirigenti d'azienda e uno dell'Iri, di due rappresentanti del Ministero dell'Industria e di due per quello del Lavoro, ed essere presieduta da una persona designata dal Presidente del Consiglio. A conferma delle buone intenzioni governative ad affrontare il problema resta il fatto che la commissione non solo non si riunì mai, ma non fu neppure nominata.

Le stesse sinistre d'altra parte erano scettiche sull'utilità di una simile commissione; Morandi, il giorno successivo all'annuncio di tale proposito, presentò una mozione alla Costituente dove si affermava che ulteriori consultazioni e studi erano inutili, esistendo già progetti elaborati dai competenti uffici ministeriali, si respingeva nello stesso tempo « una soluzione concordata tra le parti data la manifesta opposizione di principio degli industriali » e s'invitava il Governo a presentare il progetto di legge per il riconoscimento giuridico o a dare comunque modo all'Assemblea di pronunciarsi sulla questione.<sup>4</sup>

Era ormai evidente che la disputa sui consigli di gestione si sarebbe risolta non al tavolo delle trattative fra le controparti o in seno agli organi legislativi, ma in base ai rapporti di forza che andavano maturando fra la classe dominante e il movimento operaio. Ci s'incamminava verso lo scontro frontale. Fu Morandi a indicare la strada lungo la quale doveva svolgersi la terza fase dei consigli: « È certo che questo Governo ha assunto una tale posizione negativa che ci induce a considerare che, chiusasi la fase legale di preparazione della legge, quella fase in cui i Governi precedenti si consideravano impegnati a votare la legge e avevano quindi già dato moralmente il loro riconoscimento, chiusa questa fase se ne apre una nuova: una fase di lotta per conquistare quelle posizioni che

<sup>3</sup> "Gazzetta ufficiale della Repubblica Italiana" (Roma), LXXXIX, n. 277, 2 dicembre 1947, p. 3553.

<sup>4</sup> Atti dell'Assemblea costituente, *Discussioni cit.*, vol. x, fasc. cccxi, p. 2656.



ci vengono contese, per avere il riconoscimento dei consigli di gestione ».<sup>5</sup>

Dalla fine del 1947 la strategia dei consigli muta. L'ambizioso progetto di controllo democratico della produzione, di « portare la democrazia nelle fabbriche », stava rapidamente svanendo; i partiti di sinistra erano relegati all'opposizione e i moderati s'imponevano saldamente alla guida del paese. L'ultima speranza era riposta nella vittoria del Fronte popolare alle elezioni politiche dell'aprile 1948 che, riportando le sinistre al governo, avrebbe potuto riaprire il discorso; anche questa speranza andò delusa. I consigli di gestione erano sul piano della lotta, ma di una lotta difensiva per sopravvivere contro i tentativi padronali di eliminarli. In una tale situazione risultava chiara l'inermità degli sforzi tesi al riconoscimento giuridico: « Per troppo tempo nei consigli di gestione abbiamo semplicemente incorporato una generica rivendicazione di diritto, per troppo tempo abbiamo così duellato come i cavalieri antichi per conquistare ad essi un puro titolo giuridico ».<sup>6</sup> A maggior ragione era vano attardarsi ora in una battaglia di vertice per ottenere da un Governo sordo a queste esigenze un impossibile riconoscimento; era necessario mobilitare le masse operaie: i consigli dovevano scendere sul piano della lotta per conquistarsi quello spazio d'azione che veniva loro negato dal capitale. Lo spazio d'azione fu cercato nella contestazione della politica economica che si stava realizzando nel paese.

Fermo restando il centro d'interesse sui problemi della produzione, i consigli s'avviavano, stante il progressivo esautoramento, dalla collaborazione con il capitale all'interno delle aziende all'elaborazione di una politica economica diversa da quella capitalistica da contrapporre come modello alternativo di sviluppo. Fu ancora una volta Morandi a indicare i fini di questa svolta: « 1) tutelare l'interesse dei dipendenti nella soluzione dei problemi interni dell'azienda,

<sup>5</sup> Intervento al convegno del comitato d'iniziativa per il II congresso nazionale dei consigli di gestione cit.; in: R. MORANDI, *Democrazia diretta e riforme di struttura* cit., p. 152.

<sup>6</sup> R. MORANDI, *I consigli di gestione sul piano della lotta*, "Studi socialisti" (Roma), I, 1948, n. 1, p. 7; rist. in: R. MORANDI, *Democrazia diretta e riforme di struttura* cit., p. 221.



rovesciando la normale impostazione che essi hanno da parte padronale, che costantemente assume la posizione del personale come il termine più elastico e l'elemento più comprimibile dell'economia aziendale; 2) organizzare, attraverso organismi extra-aziendali (comitati di coordinamento, comitati di settore), la partecipazione attiva dei lavoratori a una politica della produzione improntata agli interessi della collettività; 3) contrapporre, nella partecipazione alla gestione aziendale, questa coscienza e questa visione all'isolazionismo ed egoismo padronale, legando su questo terreno i tecnici alle maestranze; 4) recare elementi concreti alla elaborazione e attuazione di una politica nazionale e settoriale della produzione, attraverso la circostanziata rilevazione delle situazioni aziendali; 5) agganciare queste situazioni, operando come strumento di esecuzione di un indirizzo di produzione; 6) essere organi di controllo per l'osservanza della legge, da parte della direzione aziendale, e delle discipline emanate nell'interesse generale».<sup>7</sup>

Scartata la riesumazione di ormai superati progetti di riconoscimento legislativo, i consigli di gestione avevano di fronte a sé un compito più arduo ancora: contrastare le scelte economiche decisive per l'avvenire del paese sul piano della stessa opportunità economica e della validità tecnica di tali scelte, attraverso la rilevazione precisa e la denuncia circostanziata del carattere, a loro giudizio, antisociale e anti-nazionale di quelle scelte decise nell'interesse del grande capitale, dei monopoli, delle speculazioni dell'alta finanza e secondo le esigenze della politica internazionale, della contrapposizione tra i due blocchi, della guerra fredda.

A partire dal 1948 si ebbe un fiorire di studi da parte del movimento consiliare, documentati e puntuali, sulla situazione di singole aziende, sul ruolo dei monopoli, sullo stato dell'economia italiana, sulla politica economica, sulle scelte produttivistiche, sul lavoro, sull'occupazione e sullo sfruttamento, sul piano Marshall. Oltre al comitato nazionale di coordinamento erano sorti nel frattempo comitati di coordinamento di gruppo (per esempio Ifi-Fiat e Iri) e di settore (metalmecanico, chimico, tessile, elettrico ecc.) che a loro

<sup>7</sup> Ivi, pp. 222-223.



volta produssero studi sulla realtà economica dei rispettivi gruppi o settori. La prassi delle conferenze di produzione, che legavano i lavoratori eletti nei consigli di gestione agli elettori, fu un'altra occasione per approfondire e per dibattere i problemi produttivi. Questo fervore di iniziative trovò il suo momento particolarmente significativo nella fondazione della rivista ufficiale del movimento, il quindicinale "La realtà economica", pubblicato a Roma dal 1° agosto 1948 al 30 aprile 1950 sotto la direzione di Claudio Napoleoni, che sostituì l'irregolare foglio milanese "I consigli di gestione". La nuova rivista, oltre a notizie informative, pubblicò vari studi specialistici sui problemi economici e produttivi, incrementando così quella serie di studi che il movimento dei consigli stava conducendo.

Tutto ciò rappresentava un salto di qualità notevole: dalle prime azioni a livello aziendale, tese al riconoscimento da parte della proprietà, all'elaborazione di una politica economica alternativa a quella capitalistica la strada era lunga ed era stata percorsa rapidamente, forse, sotto l'incalzare di avvenimenti decisivi, troppo rapidamente senza curare il consolidamento delle posizioni precedenti.

Il via a questo nuovo processo fu dato dal II congresso nazionale dei consigli di gestione e delle commissioni interne tenuto a Milano il 23 novembre 1947. Significativamente al congresso, cui presero parte dirigenti sindacali di ogni corrente, esponenti politici di vari partiti e, secondo le fonti di stampa, circa settemila delegati, parteciparono anche le commissioni interne a testimonianza dell'unità del movimento operaio nella lotta intrapresa contro il potere economico, lotta il cui senso fu sottolineato dalla sfilata di formazioni partigiane.

I lavori furono preparati dal comitato d'iniziativa del congresso che, nella relazione presentata,<sup>8</sup> denunciò la politica economica perseguita dal capitale finanziario, industriale e agrario tendente a far gravare la riconversione industriale sui lavoratori: inflazione, compressione dell'attività produttiva, bassi salari, licenziamenti e disoc-

<sup>8</sup> *Documenti presentati al congresso nazionale dei consigli di gestione e delle commissioni interne* (Milano, 23 novembre 1947), a cura del comitato di iniziativa, Roma, 1947.



cupazione, flessibilità della forza lavoro, mancato reinvestimento degli utili, esportazione di capitali, asservimento dell'economia italiana ai gruppi imperialistici stranieri; si accusò anche il Governo di appoggiare tale condotta attraverso la politica del commercio estero e quella creditizia. Contro questo stato di cose il movimento dei consigli di gestione propose radicali riforme della struttura economica che rompersero il predominio del capitale finanziario: nazionalizzazione dei complessi monopolistici, controllo delle forze del lavoro sulla produzione e soprattutto controllo qualitativo e non solo quantitativo del credito, riorganizzazione e rafforzamento dell'Iri, intorno a cui avrebbe dovuto costituirsi un organico settore nazionalizzato dell'economia che sarebbe intervenuto con la confisca delle aziende in pericolo di smobilitazione per salvarle dagli attacchi dei gruppi capitalistici italiani e stranieri e avviarle gradualmente alla riconversione nell'ambito del settore nazionalizzato.

La funzione di lotta cui i consigli di gestione erano chiamati fu sottolineata dai discorsi di Luigi Longo e di Rodolfo Morandi: lotta contro le manovre antinazionali del grande capitale per l'affermazione di una diversa politica economica nell'interesse della collettività. A questo scopo risultava importante, più ancora della collaborazione con il capitale che peraltro stava degenerando, la costituzione in ogni impresa di consigli di gestione composti anche di soli lavoratori e indipendentemente dal riconoscimento della proprietà, con funzioni di rilevamento dei dati e di controllo sulla politica aziendale e soprattutto sugli importanti problemi dello sbocco dei licenziamenti e del finanziamento alle industrie.

Le risoluzioni finali approvate dal congresso chiedevano la trasformazione in legge del progetto Morandi, le riforme di struttura contro il prepotere del grande capitale, la nazionalizzazione dei monopoli, la riorganizzazione e il rafforzamento dell'Iri, la confisca e il trasferimento all'Iri delle aziende in pericolo di smobilitazione. Si stabiliva inoltre la costituzione di un comitato del congresso, costituito dai membri del comitato d'iniziativa integrati da delegati dei comitati di coordinamento regionali e, fatto interessante che testimonia il legame che andava stringendosi fra i consigli e gli altri organismi della sinistra, da rappresentanti delle organizzazioni politiche,



sindacali, economiche, di massa a carattere nazionale (Fronte della gioventù, Unione donne italiane ecc.), per portare all'Assemblea costituente le rivendicazioni del movimento e per sollecitare il provvedimento legislativo. L'aspetto accentuatamente politico del congresso fu confermato dall'appello finale, dove si preludeva alla costituzione del Fronte del lavoro: « Il congresso nazionale dei consigli di gestione e delle commissioni interne fa voti perché tutte le forze e i movimenti democratici si affianchino in un grande "Fronte del lavoro, della pace, della libertà" per un profondo rinnovamento strutturale della società italiana, che sottragga l'economia nazionale al dispotico arbitrio e al sabotaggio dei gruppi capitalistici e monopolistici dominanti e la salvi dal marasma e dalla catastrofe, avviando l'opera di una solidale ricostruzione, per contrapporre alle provocazioni e ai criminali tentativi di riorganizzazione delle forze reazionarie e fasciste la volontà unitaria di tutti quanti, al di sopra delle divisioni di fede e di partito, vogliono difendere la Repubblica, la democrazia e l'indipendenza della Nazione ».<sup>9</sup>

Il congresso fu una manifestazione imponente della mobilitazione che il movimento consiliare era riuscito a ottenere, anche se non seguirono dei risultati pari alle aspettative. Segnò tuttavia una svolta nella storia dei consigli: il passaggio dalla collaborazione con il capitale alla lotta contro le scelte padronali. Questa svolta accentuò l'aspetto politico che i consigli erano venuti assumendo e il legame che andava creandosi con le organizzazioni della sinistra, se addirittura non significò anche una strumentalizzazione politica ed elettoralistica del movimento da parte dei partiti (quale altro senso avrebbe l'appello per il Fronte del lavoro lanciato dalla tribuna del congresso?). La svolta segnò comunque l'inizio del processo che portò i consigli a diventare organismi ausiliari del sindacato e a perdere la loro caratteristica specifica, anche se ovviamente fu ribadita l'autonomia del movimento.

Dopo il congresso si annoverarono ancora, sul piano dell'iniziativa legislativa, uno schema elaborato dal segretario socialista della Cgil Fernando Santi e, sul piano statutario, la pubblicazione da parte

<sup>9</sup> "L'Unità" (Milano), xxiv, n. 279, 25 novembre 1947, p. 1.



del comitato nazionale di coordinamento di un opuscolo contenente l'indicazione di statuti-tipo per consigli paritetici e unilaterali. Non si trattava però che di ripetizioni più o meno fedeli delle precedenti proposte senza alcuna innovazione originale. L'elaborazione teorica e giuridica si era ormai esaurita; la vita stessa dei consigli non era più tanto impegnata nella ricerca astratta di una giustificazione teorica della propria esistenza e nell'elaborazione di progetti legislativi, ma si poneva sul piano concreto della lotta quotidiana contro il capitale per contrastarne le manovre.

L'interesse della stampa verso il problema era notevolmente diminuito rispetto al 1945-'46. Quasi contemporaneamente al congresso però uscirono quattro articoli degni di nota per il nome degli autori.<sup>10</sup> Il primo portava la firma di Alfredo Frassati; l'ex direttore della "Stampa" si pronunciava in termini favorevoli all'istituto e forse troppo ottimistici e paternalistici: « Invece i consigli di gestione preparano la via a quella meta in cui l'operaio avrà, col salario, la dignità del cooperatore accanto agli altri due elementi: il capitale e la direzione tecnica. Quando esso sarà riconosciuto come tale, e come tale avrà il suo interessamento, cioè quando sentirà di lavorare in un campo che è anche suo, cesserà quello stato d'animo così deleterio per il quale gli operai guardano agli industriali come nemici, come sfruttatori: cesseranno gli ultimatum e gli scioperi a ripetizione, perché ne cesseranno le cause. Bisogna insomma dare agli operai, coi mezzi necessari, la coscienza capitalistica. ... È un'illusione credere che siano eterne le basi su cui oggi si fonda l'economia: se si vogliono evitare le rivoluzioni violente, bisogna aiutare le evoluzioni pacifiche ».

L'articolo di Pasquale Jannaccone, ricco di dottrina, dopo un'analisi sulla mancanza di qualsiasi fondamento legale da cui potessero scaturire le contrapposte pretese del movimento consiliare e della

<sup>10</sup> A. FRASSATI, *Sui consigli di gestione*, "La nuova stampa" (Torino), III, n. 262, 8 novembre 1947, p. 1; P. JANNACCONE, *Consigli di gestione e contratto di lavoro*, "La nuova stampa" (Torino), III, n. 301, 24 dicembre 1947, p. 1; E. ROSSI, *Inchiesta sui consigli di gestione. La dinamite sotto la pentola e Riflessioni impopolari*, "L'Italia socialista" (Roma), VI, n. 3, 3 gennaio 1948, pp. 1-2 e n. 12, 14 gennaio 1948, pp. 1-2.



Confindustria, suggeriva come via d'uscita all'insolubile problema del riconoscimento giuridico dei consigli una più larga concezione del contratto collettivo di lavoro entro cui far rientrare, attraverso un accordo fra le parti, la stipulazione dell'istituto.

Fortemente polemici contro i consigli furono i due articoli di Ernesto Rossi. Più di qualsiasi riassunto vale la citazione diretta delle sue parole: « Operai non proprietari dell'azienda in cui sono impiegati non potranno mai essere convinti da alcuna predica sulla solidarietà sociale a una gestione economica per aumentare il benessere collettivo: se un loro comitato li mette veramente in grado di influire sull'amministrazione, pensano per prima cosa a ridurre la fatica e ad aumentare i salari e poi si sforzano di ottenere la maggiore possibile sicurezza d'impiego, anche se questa sicurezza può essere conseguita solo con attività parassitarie, e allontanano quei dirigenti che vorrebbero imporre sacrifici per ridurre i costi e attuare piani di sviluppo a lunga scadenza. Anche se non fossero mille volte provate dai fatti, basterebbe la conoscenza della natura umana per essere convinti di queste verità ». Dopo una violenta requisitoria contro gli industriali "progressivi", cui i partiti di sinistra rilasciavano con troppa facilità attestati di benemerenza, i quali accettavano i consigli di gestione per opportunismo, corrompendo i sindacalisti, per ottenere finanziamenti a fondo perduto che poi imboscavano all'estero, così concludeva: « Se anche gli industriali si disinteressassero completamente delle elezioni dei rappresentanti operai, se anche venissero eliminate tutte le interferenze da parte delle organizzazioni sindacali e politiche estranee alle aziende, se anche gli operai avessero la capacità di scegliere uomini veramente adatti ai loro compiti, i consigli di gestione non potrebbero mai collaborare all'efficiente direzione dell'azienda. E questo perché gli operai, non avendo una partecipazione nella proprietà delle aziende, non sono direttamente interessati all'aumento del loro valore patrimoniale, ma solo all'aumento del fondo disponibile per i salari. Sarebbe molto bene che dei rappresentanti operai fossero chiamati a risolvere i problemi riguardanti l'aumento di produttività in ciascuna branca d'industria, in comitati sul tipo degli *Industrial Development Councils* istituiti dal Governo laburista. Ma imporre per legge l'istituzione dei consi-



gli di gestione in tutte le aziende che abbiano un certo numero di operai significherebbe rovinare completamente quelle poche aziende non parassitarie che ancora rimangono in Italia. ... Se si vuole che i consigli di gestione non distruggano le aziende, per prima cosa ci si deve proporre di cambiare l'atteggiamento psicologico degli operai davanti alle prospettive d'aumento del loro valore patrimoniale e questo non è possibile ottenerlo altro che trasformando gli operai in proprietari; non proprietari perché cittadini di uno Stato che abbia nazionalizzato le aziende, ma in proprietari che abbiano un diritto individuale su una parte delle aziende, parte che possano vendere quando vogliano sul mercato e lasciare agli eredi ».

I caustici giudizi di Ernesto Rossi risentivano della nuova situazione e del nuovo clima che circondava i consigli di gestione, divenuti nel corso degli ultimi mesi piuttosto politicizzati e in stretto contatto con le organizzazioni della sinistra, di cui subivano l'influenza; la demagogia e l'opportunismo di certi atteggiamenti, fossero assunti dal capitale o dal lavoro, non si sottraevano alla sua sferzante critica.

Nel corso del 1948 ebbe luogo una nuova e interessante iniziativa del movimento consiliare, quella della ricerca delle possibilità di sviluppo dei mercati, in particolare esteri, per lo smercio dei prodotti, in modo da risollevarne l'indice di produttività e garantire l'occupazione. Ci s'indirizzò soprattutto verso i paesi dell'Europa orientale e s'inviarono delegazioni di tecnici e di operai da parte del comitato nazionale di coordinamento per studiare le possibilità di scambi commerciali. Anche se non mancarono, nella scelta dei paesi comunisti, risvolti critici e polemici nei confronti della politica estera italiana accusata di servilismo verso quella americana, l'iniziativa presentava degli aspetti positivi, come nel caso dello scambio autocarri Fiat-carbone polacco. Di fronte all'offerta gratuita di carbone americano tramite il piano Marshall, il consiglio di gestione riuscì a ottenere carbone polacco in cambio degli autocarri di cui la Polonia bisognava. Il contratto fu favorevolmente commentato dallo stesso ministro del Commercio estero Merzagora, il quale disse di preferire l'importazione di carbone dalla Polonia contro l'esportazione della



nostra industria meccanica, piuttosto di ricevere carbone in regalo che alimentava il fondo lire, ma che anemizzava la nostra produzione e i nostri scambi.<sup>11</sup>

## 2. *Il III congresso nazionale*

Con le elezioni del 18 aprile 1948 e la sconfitta delle sinistre, il problema della regolamentazione legislativa della partecipazione operaia fu definitivamente sepolto e l'art. 46 della Costituzione si confermò una mera affermazione di principio. È vero che non mancarono nel corso della prima legislatura proponimenti governativi di tradurre in legge l'articolo costituzionale, né richiami, e non solo da parte dell'opposizione, ma anche da parte della maggioranza, sulla necessità di una sua applicazione, ma furono parole al vento.

Un ultimo tentativo di ottenere il riconoscimento giuridico venne fatto al III congresso nazionale dei consigli di gestione, riunitosi a Torino il 18-19 dicembre 1948 a conclusione di tutta una serie di congressi regionali e provinciali. Se il tono fu meno imponente (1.400 delegati e 4 delegazioni ufficiali della Francia, della Polonia, dell'Ungheria e dell'Unione Sovietica) il III congresso rivestì un'importanza almeno pari a quella del II per l'analisi economica svolta e per le direttive politiche impartite e senz'altro superiore sul piano dell'assetto organizzativo.

Circa il riconoscimento giuridico il congresso approvò un progetto<sup>12</sup> che ricalcava il disegno di legge Morandi, di cui però si stralciavano le parti riguardanti le funzioni superaziendali di pianificazione economica in quanto « nell'apprezzabile intento d'inserire i nuovi organismi in un sistema di pianificazione governativa, tendeva a fare dei consigli di gestione degli organi quasi pubblici o di pubblico interesse, caratterizzazione questa che poteva risultare dannosa all'organizzazione del movimento, il quale, per essere al suo inizio

<sup>11</sup> Cfr. Senato della Repubblica, *Atti parlamentari* cit., 1948, vol. II, fasc. C, p. 3267. Sull'argomento in generale cfr. S. LEONARDI, *I consigli di gestione e gli scambi con l'Europa orientale*, "Rinascita" (Roma), v, 1948, pp. 419-420.

<sup>12</sup> Il progetto e la relazione in "La realtà economica" (Roma), I, n. 10, 15 dicembre 1948, pp. 28-41.



in Italia, dovrà faticosamente e coraggiosamente conquistarsi con l'esperienza giornaliera e attraverso il perfezionamento graduale delle sue strutture, le vie naturali del suo sviluppo ». La relazione annessa al progetto, nel giustificare l'utilità dei consigli, ripercorreva in un veloce *excursus* storico la loro breve vicenda indicandone le principali attività: ricostruzione degli impianti distrutti e rinnovamento di quelli antiquati, riconversione della produzione all'economia di pace, mantenimento dell'efficienza produttiva procurando le materie prime e i mezzi finanziari, ricerca dei mercati di sbocco, studio dei costi per abbassare i prezzi di vendita, miglioramento delle condizioni di lavoro, incremento della produzione attraverso il perfezionamento dei cottimi e i premi di produzione e infine, di fronte ai recenti tentativi padronali di ridurre l'attività produttiva, difesa della produzione e dell'occupazione.

Il progetto era ispirato ai criteri di « a) pariteticità, perché il consiglio di gestione si mantenga a contatto con i problemi quotidiani della gestione e perché si realizzi il necessario scambio di informazioni e di pareri tra i responsabili della direzione dell'impresa e i rappresentanti dei lavoratori; b) rappresentatività piena, affinché i delegati dei lavoratori rappresentino tutte le categorie lavoratrici e raccolgano il loro mandato dall'intera assemblea dei lavoratori; c) necessità d'intervento, perché il consiglio di gestione sia obbligatoriamente sentito sulle questioni fondamentali della vita aziendale; d) completezza informativa, perché sia a conoscenza in modo completo e aggiornato della situazione dell'impresa; e) ampia facoltà statutaria e regolamentare ».

Di fronte alla nuova realtà economica, le attribuzioni erano così ridefinite: « Art. 16 - Il consiglio di gestione deve essere sentito: a) sulla determinazione degli indirizzi generali economici e finanziari dell'impresa; b) sulla formazione e l'applicazione dei programmi economici e produttivi; c) sull'impiego e la migliore utilizzazione dei mezzi tecnici e delle materie prime; d) sull'organizzazione aziendale, sulla razionalizzazione del lavoro e sull'impiego del personale; e) sulla rilevazione dei costi di produzione e sulla determinazione dei prezzi di vendita. Gli organi direttivi dell'impresa sono tenuti a comunicare al consiglio di gestione i dati e le notizie che sono neces-



sari all'espletamento delle funzioni del consiglio stesso, nonché quelle relative agli investimenti e disinvestimenti in materia di impianti e di nuovi lavori, all'acquisto delle materie prime, ai costi di produzione e alle spese generali, ai prezzi dei beni e dei servizi, ai piani di finanziamento e alle condizioni del mercato. La pronuncia del consiglio di gestione è vincolante per quanto concerne: *a*) il proprio funzionamento; *b*) l'organizzazione, la distribuzione e l'impiego di somme e di altri mezzi a fini del miglioramento professionale e della protezione sociale.

Art. 17 - Nelle imprese che si riferiscano a situazioni di monopolio o a servizi pubblici essenziali o a fonti di energia, il consiglio di gestione o almeno un quarto dei suoi componenti è tenuto a riferire, con relazioni almeno annuali, al Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro quanto ha attinenza con gli indirizzi dell'impresa e con i legami finanziari ed economici che li determinano, con la rilevazione dei costi e con la determinazione dei prezzi e delle tariffe, e ha facoltà di formulare proposte per la tutela degli interessi generali dell'economia nazionale per eventuali iniziative legislative in applicazione dell'art. 43 della Costituzione. Il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro è tenuto a pronunciarsi su dette proposte ».

Se il progetto Morandi rispecchiava l'illusione delle sinistre di pesare nella determinazione della politica economica attraverso la pianificazione, quello elaborato dal comitato nazionale di coordinamento rinunciava a questi ideali e prendeva atto sia della mutata situazione politica sia del reale grado di sviluppo del movimento adeguandovi di conseguenza le attribuzioni dei consigli.

Sul piano organizzativo lo sforzo fu enorme. Venne approvato lo statuto del movimento dei consigli di gestione che avrebbe dovuto regolarne e orientarne la vita; i fini prefissi erano indicati all'art. 2: « Scopi del movimento sono: *a*) realizzare il principio sancito nell'art. 46 della Costituzione, promuovendo la costituzione di nuovi cdg, potenziando i cdg già esistenti, sviluppando le iniziative tendenti a far approvare le leggi a ciò necessarie, e in primo luogo la legge sul riconoscimento giuridico dei cdg; *b*) orientare l'attività dei cdg in modo che essi siano validi strumenti di una politica econo-



mica che garantisca, iniziando le necessarie trasformazioni strutturali, lo sviluppo della produzione e dei mercati e la massima occupazione; c) contribuire all'attuazione delle riforme di struttura della società italiana, che sono condizione determinante per una politica economica ispirata agli interessi del paese e delle grandi masse lavoratrici; d) promuovere e sostenere le iniziative (di studio, di propaganda, di lotta, ecc.) e stabilire le intese che mobilitino per il raggiungimento delle finalità sopra indicate i più vasti strati della popolazione e le organizzazioni sindacali e politiche ».<sup>13</sup>

Lo statuto indicava come organi dirigenti del movimento i comitati territoriali, settoriali e di gruppo. I comitati territoriali, regionali e provinciali, rivestivano il compito, nell'ambito aziendale, di orientare e coordinare l'attività dei consigli di gestione della zona, di promuoverne lo sviluppo, di assistere i consigli e gli organismi sindacali nelle questioni riguardanti la produzione, e, nel campo interaziendale, di seguire la situazione economica della zona, di mantenere i contatti con il sindacato e con il comitato nazionale di coordinamento. I comitati di settore e di gruppo, radunanti i consigli dello stesso settore industriale o dipendenti dallo stesso gruppo finanziario, dovevano approfondire i problemi dei rispettivi settori e informarne i comitati territoriali.

Organo supremo del movimento era il congresso nazionale, incaricato di fissare la linea d'azione, di eleggere il comitato nazionale e il collegio dei revisori dei conti, di stabilire i criteri organizzativi, di modificare lo statuto. Il comitato nazionale, organo di direzione, esprimeva la commissione esecutiva, con funzioni di direzione operativa, e la segreteria, con funzioni esecutive e amministrative e di contatto con il sindacato. La delegazione alta Italia provvedeva al coordinamento nella zona di maggiore sviluppo del movimento. Il consiglio nazionale, composto da un delegato per ogni consiglio aziendale, comitato regionale e provinciale, di settore e di gruppo, sarebbe stato l'organo consultivo del comitato nazionale. Infine presso il Parlamento doveva essere costituito il gruppo parlamentare dei consigli di gestione, composto da quei parlamentari aderenti ai prin-

<sup>13</sup> Ivi, p. 43.



cipi del movimento che si sarebbero impegnati per l'attuazione dei medesimi presso le Camere. Da ultimo veniva regolato l'aspetto finanziario; i contributi sarebbero pervenuti attraverso l'autofinanziamento, le sottoscrizioni straordinarie, la vendita delle pubblicazioni. I revisori dei conti presso ogni comitato territoriale e presso il comitato nazionale avrebbero controllato la regolarità amministrativa.

Una simile complessità organizzativa dimostrava indubbiamente l'espansione e la maturità raggiunta dal movimento; ma il III congresso, che sanzionava così scrupolosamente questa ristrutturazione, fu anche l'ultimo. A partire dal 1949 non solo cessò l'espansione, ma, in seguito agli attacchi padronali, iniziarono anche a non più rinnovarsi i consigli già esistenti. La maturità raggiunta in tre anni di attività innegabilmente positiva arrivava troppo tardi per far fronte alle manovre tendenti a eliminare l'istituto. Fra il resto lo stretto legame che andava saldandosi con le organizzazioni di sinistra, sancito dal congresso, coinvolse ancor più il movimento consiliare nella crociata anticomunista e antisindacale scatenata nel paese.

Uno degli aspetti più importanti del congresso fu rappresentato dall'analisi politico-economica della situazione italiana, analisi che, ricalcando quella dei partiti di sinistra, condannò senza riserve le misure prese dal capitale e dal Governo denunciando gli effetti negativi del piano Marshall, la stasi produttiva, la sospensione della riconversione industriale, l'incremento della disoccupazione, l'aumento dei licenziamenti, l'egoismo dei monopoli. Contro questa politica i consigli proponevano la riduzione dei costi di produzione attraverso il potenziamento e il miglioramento degli impianti, l'ampliamento del mercato interno attraverso l'aumento dei redditi dei lavoratori e di quello estero attraverso l'esportazione verso l'Europa orientale, il controllo sulla formazione dei costi e dei prezzi come mezzi di lotta contro i licenziamenti, per lo sviluppo della produzione e per la massima occupazione. Cadute le illusioni di una partecipazione delle forze capitalistiche a un programma di sviluppo economico nazionale, i consigli di gestione riaffermavano i compiti di lotta: « I compiti attuali dei lavoratori nei consigli di gestione sono necessariamente compiti di lotta, in quanto si tratta d'imporre una deter-



minata politica aziendale diversa da quella voluta dalle direzioni padronali. Ma sono insieme compiti di collaborazione produttiva, in quanto le soluzioni proposte dai consigli di gestione sono ispirate da una sola preoccupazione: quella di un incremento della produzione, da realizzarsi anche contro il volere dei gruppi monopolistici, nell'interesse sia dei lavoratori, sia dell'intera economia nazionale ».

Con simili direttive che ponevano i consigli sul piano della lotta, le funzioni di collaborazione tecnica con il capitale diventavano sempre più anacronistiche e contraddittorie con la prassi politica e sindacale. Stringendo i legami con le sinistre per aumentare di forza e d'incisività, l'istituto segnava anche la propria fine nella misura in cui aumentava il sistematico smantellamento delle organizzazioni dei lavoratori e l'indebolimento dei partiti operai e della Cgil. Che ormai il legame fra il movimento consiliare e le sinistre fosse consolidato era innegabile; Sereni affermò esplicitamente al congresso: « Oggi storicamente, il movimento dei consigli di gestione è diretto politicamente dai partiti dei lavoratori: dal Partito comunista e dal Partito socialista. Non abbiamo nessuna paura di dire questo perché corrisponde alla realtà storica del nostro paese », <sup>14</sup> riconoscendo però che la guida politica dei partiti verso i consigli era deficiente e che questi non trovavano ancora tutto l'appoggio e la comprensione necessaria.

Le indicazioni uscite dal congresso erano comunque sproporzionate rispetto alle effettive possibilità dell'istituto e in ogni caso trovarono una maldestra applicazione per lo più propagandistica nelle singole aziende, accentuando la diffidenza dei lavoratori democristiani e socialdemocratici e non favorendo certamente, in un clima di scissioni sindacali, il movimento unitario degli operai. Indicazioni di natura politico-economica così generali avevano senso nel più vasto quadro dell'azione politica dei partiti e dei sindacati, entro cui l'attività del movimento consiliare poteva rappresentare un momento particolare; e infatti i consigli uscirono dal III congresso con una precisa organizzazione e con un nuovo volto politico; ma l'or-

<sup>14</sup> Dal discorso di Emilio Sereni al III congresso, in: Centro Studi P. Gobetti (Torino), Fondo consigli di gestione, scatola xv, cartella b.



ganizzazione arrivava nel momento in cui iniziava l'offensiva per la loro liquidazione e il nuovo volto politico fu quello che li portò a diventare, prima dell'esaurimento, uno strumento dei partiti operai e un attrezzato ufficio studi della Cgil.

3. *I rapporti fra i consigli di gestione, i partiti della sinistra, il sindacato e gli operai*

Il legame sancito dal III congresso fra i consigli di gestione, i partiti di sinistra e il sindacato non era ovviamente una scoperta recente. Fin dall'origine il movimento aveva avuto dei rapporti con i partiti, con la Confederazione del lavoro, con le commissioni interne. I più tenaci sostenitori dei consigli furono illustri esponenti comunisti e socialisti (valgano per tutti i nomi di Luigi Longo, Emilio Sereni e Rodolfo Morandi, singolarmente provenienti tutti dalla lotta clandestina e dirigenti di primo piano del Clnai: è forse il caso di dire che la tematica dei consigli era più sentita da coloro che provenivano dall'esperienza ciellenistica piuttosto che da coloro che erano rimasti a sud della linea gotica?); e non si contano le dichiarazioni favorevoli al movimento di esponenti politici e sindacali di sinistra. La stessa Cgil in tutti i suoi congressi dal 1945 al 1949 chiese nella risoluzione finale il riconoscimento dei consigli di gestione.<sup>15</sup> Eppure sono numerose le testimonianze contemporanee e successive che parlano, nella migliore delle ipotesi, d'indifferenza e d'incomprensione tra i consigli, i partiti e il sindacato, quando non

<sup>15</sup> Cfr. *I congressi della Cgil*, Roma, Editrice Sindacale Italiana, 1970: « I nuovi contratti di lavoro debbono tendere a estendere a tutte le industrie la partecipazione delle maestranze alla gestione delle aziende », vol. I, Primo congresso delle organizzazioni sindacali della Cgil dell'Italia liberata (Napoli, 28 gennaio-1° febbraio 1945), p. 235; « 8) che il consiglio di gestione sia riconosciuto come istituto fondamentale della rinata economia nazionale, diretto a ottenere la rivalutazione della personalità del lavoratore e l'effettiva democratizzazione delle aziende e che se ne sostenga la valorizzazione e l'estensione a tutte le categorie e a tutte le aziende di una certa importanza », vol. II, I congresso nazionale unitario della Cgil (Firenze, 1°-7 giugno 1947), p. 350; « 8) applicazione del principio costituzionale della partecipazione dei lavoratori alla gestione delle grandi aziende, mediante il riconoscimento dei consigli di gestione, che devono assicurare il controllo da parte dei lavoratori », vol. III, II congresso nazionale unitario della Cgil (Genova, 4-9 ottobre 1949), p. 375.



addirittura di rivalità e di opposizione; stante la polemica sul maggiore, minore o mancato appoggio delle sinistre, vale la pena di riferire le opinioni più importanti, oltre a quella di Sereni al III congresso già ricordata.

Rodolfo Morandi nel 1947: « Il consiglio di gestione non ha forse avuto in passato tutto quell'appoggio, quel sostegno e quella spinta che ad esso dovevano essere dati da parte delle organizzazioni sindacali e degli stessi partiti ».<sup>16</sup>

Fernando Santi nel 1949: « Sorge a questo punto naturale il problema dei consigli di gestione, verso i quali noi sindacalisti dobbiamo onestamente confessare di ritenerci in netta colpa. Per molto tempo noi abbiamo considerato i consigli di gestione come la innocua mania di qualche volenteroso compagno. Il problema c'è e non basta esprimere la nostra solidarietà e la nostra simpatia in termini generici di ordini del giorno. Noi saremo in grado di fare veramente qualche cosa per i consigli di gestione quando avremo operato in modo che la loro esigenza sia radicata nella nostra coscienza, nella coscienza dei lavoratori ».<sup>17</sup>

Giuseppe Di Vittorio nel 1950: « Debbo dire che non sempre i nostri sindacati – e bisogna che lo dica anche alla stessa Cgil – hanno dato ai consigli di gestione l'importanza che essi debbono avere ».<sup>18</sup>

Giorgio Amendola: « Bisogna anche dire che la Cgil e i partiti comunista e socialista non s'impegnarono a fondo per il riconoscimento giuridico dei consigli di gestione, temendo che, per la pressione dei liberali e delle forze economiche padronali, presenti anche nella Democrazia cristiana, la legge potesse limitare le possibilità di sviluppo dei consigli di gestione come organi di controllo operaio ».<sup>19</sup>

<sup>16</sup> Dall'intervento al convegno del comitato d'iniziativa per il II congresso nazionale dei consigli di gestione cit., in: R. MORANDI, *Democrazia diretta e riforme di struttura* cit., p. 153.

<sup>17</sup> Dalla relazione al II congresso nazionale unitario della Cgil, in: *I congressi della Cgil* cit., vol. III, p. 74.

<sup>18</sup> Dall'intervento alla riunione del comitato nazionale dei consigli di gestione (Roma, 4 marzo 1950) nella sede della Cgil, in "La realtà economica" (Roma), III, n. 5, 15 marzo 1950, p. 5.

<sup>19</sup> G. AMENDOLA, *Lotta di classe e sviluppo economico dopo la liberazione*, in: *Tendenze del capitalismo italiano*, Roma, Editori Riuniti, 1962, vol. I, p. 161.



Aris Accornero: « Anche i partiti che lo patrocinavano mostrarono all'atto pratico una certa tiepidezza, per esempio nel sostenere a fondo il disegno di legge Morandi-D'Aragona ».<sup>20</sup>

Antonio Gambino: « Data questa loro natura, l'appoggio su cui possono contare i consigli di gestione è incerto. I sindacalisti puri, alla cui testa è Giuseppe Di Vittorio, li vedono come pericolosi organi di mediazione che tendono a distorcere la normale dialettica aziendale, e al limite ne temono la concorrenza. Togliatti e il gruppo egemonico comunista li guardano con freddezza, in parte per scarsa comprensione del loro significato in parte per timore di essere condotti, per questa via, a quello scontro con gli industriali e con la Dc che, in quei mesi, vogliono assolutamente evitare. Per motivi differenti questo atteggiamento è condiviso anche dalla fetta più politicizzata della base operaia e da una parte degli stessi quadri dirigenti (non togliattiani) del Pci che, tutti tesi verso uno sbocco rivoluzionario, giudicano negativamente l'aspetto collaborativo dei consigli ». In nota Gambino riporta la convinzione espressagli da Silvio Leonardi, esponente comunista dei consigli: « La freddezza di molti dirigenti comunisti nei confronti dei consigli di gestione derivava anche dalla mentalità stalinista favorevole a una conduzione politica centralizzata e dall'alto. Specie dopo un'eventuale presa di potere da parte della sinistra si temeva che i consigli, come organismi di democrazia di base, potessero essere più un danno che un vantaggio ».<sup>21</sup>

Infine l'opinione di Ernesto Ragionieri: « È certamente vero che le sinistre non dettero ai nuovi istituti tutto l'appoggio che questi avrebbero meritato, non solo e non tanto come strumento di tutela degli interessi dei lavoratori, quanto soprattutto come germe di un controllo operaio sugli indirizzi produttivi e sull'organizzazione del lavoro. ... Se i consigli di gestione furono oggetto di un tentativo di disciplina giuridica soltanto nella primavera del 1947, con un dise-

<sup>20</sup> A. ACCORNERO, *Dai consigli di gestione ai consigli di fabbrica*, in: *Lezioni di storia del movimento operaio*, a cura di A. Riosa, Bari, De Donato, 1974, p. 237.

<sup>21</sup> A. GAMBINO, *Storia del dopoguerra dalla liberazione al potere Dc*, Bari, Laterza, 1975, pp. 152 e 502.



gno di legge presentato dall'allora ministro dell'Industria Rodolfo Morandi, quando l'unità antifascista era ormai largamente logorata, ciò si dovette al fatto che intorno ad essi non venne mai a coagularsi né una forte pressione della base, sovente concentrata su altre più pressanti e immediate esigenze, né una sufficiente considerazione da parte della direzione politica e sindacale ».<sup>22</sup>

Al di là delle dichiarazioni ufficiali, delle affermazioni di principio, della disponibilità verbale ad appoggiare il nuovo istituto, dell'impegno di alcuni uomini, non sempre seguì in pratica un adeguato appoggio delle organizzazioni operaie. Talune delle testimonianze riferite indicano i possibili motivi di questo atteggiamento contraddittorio. Tuttavia per addentrarci nel problema è necessario distinguere il comportamento delle sinistre verso i consigli di gestione durante il periodo dell'unità antifascista, quando il nodo era costituito dal riconoscimento giuridico, da quello successivo alla rottura di tale unità, quando si trattò di difendere o meno l'istituto contro gli attacchi del capitale. Dal 1945 al 1947 le preoccupazioni primarie dei partiti operai, avvertite soprattutto dal gruppo dirigente comunista facente capo a Togliatti, furono il consolidamento della vittoria sul fascismo, la Repubblica e la Costituente come condizioni di questo consolidamento, e il grave e urgente problema della ricostruzione in modo da scacciare gli spettri della fame e della disoccupazione che incombevano sul paese. Di fronte a questi fini, il cui conseguimento apriva le possibilità di sviluppo future del socialismo, tutte le altre questioni passavano in secondo piano. Senza addentrarci nella *vexata quaestio* della rivoluzione mancata, è certo che, nella visione gradualistica, il riconoscimento giuridico dei consigli di gestione poteva essere temporaneamente sacrificato, come le altre riforme di struttura, sull'altare dell'accordo a ogni costo con i moderati pur di salvare la Repubblica e la Costituente, condizioni di ogni ulteriore sviluppo democratico. Nella prospettiva delle sinistre è probabile che in quegli anni, pur non trascurando in pratica la creazione e la diffusione dei consigli, si preferisse rimandare ogni accordo di ver-

<sup>22</sup> E. RAGIONIERI, *La storia politica e sociale*, in: *Storia d'Italia*, vol. IV, *Dall'unità a oggi*, Torino, Einaudi, 1976, p. 2427.



tice, e quindi di riconoscimento giuridico con i riluttanti democristiani, all'esame del primo Parlamento repubblicano che, nell'illusoria certezza dei socialcomunisti, a maggioranza sicuramente progressista avrebbe posto mano senza indugio alle riforme di struttura. Questa fiducia fu smentita dalle elezioni del 18 aprile, sicché la politica di collaborazione si risolse a beneficio dei moderati: « E in molti di coloro – scrive Sergio Turone riferendo un giudizio espressogli da Leo Valiani – che avevano visto con favore le gestioni commissariali-operaie del 1945 – valutandole non come premessa di rivoluzione totale, ma come strumento utile ai fini di un rigoroso rinnovamento sociale – la pacifica "normalizzazione" seguita all'avvento di De Gasperi lasciò un ulteriore rammarico: che la classe operaia avesse restituito le fabbriche al capitale privato senza aver ottenuto contropartite politiche di rilievo ».<sup>23</sup>

Sorge qui il problema se in quel periodo le sinistre avrebbero potuto ottenere, con un'azione più energica e con una maggiore mobilitazione popolare pur nella realistica visione delle condizioni interne e internazionali che caratterizzava soprattutto il Partito comunista, più alte contropartite politiche in cambio dell'assenso, anzi della collaborazione attiva alla strategia moderata per uscire dal disastro della guerra. La loro prudenza nel reclamare profondi rinnovamenti strutturali era certamente giustificata dalla situazione politica italiana, dalla presenza delle truppe d'occupazione alleate (e come è noto gli alleati erano contrari ai consigli di gestione), dal timore di colpi di mano reazionari, dalla necessità di mantenere l'unità antifascista almeno fino alla soluzione del problema istituzionale. È da chiedersi però se, per quanto riguarda i consigli di gestione, non rientrassero anche altri motivi nel determinare l'atteggiamento, diciamo tiepido, dei comunisti e dei socialisti nei loro confronti. Indubbiamente gli elementi rivoluzionari non potevano che essere contrari e contrastare quindi un'istituto collaborazionista. Ma forse c'è qualche cosa di più, c'è la freddezza e l'incomprensione di Togliatti e del gruppo togliattiano di cui parla Gambino. Il leader comunista non dimostrò mai un grande entusiasmo verso questi

<sup>23</sup> S. TURONE, op. cit., p. 130.



organismi; forse non ritenne opportuna una battaglia per il riconoscimento giuridico nel 1946-47, forse intravedeva tempi più lunghi per lo sviluppo sociale e la crescita democratica di un paese profondamente arretrato e diviso come l'Italia. Comunque se Gambino ha ragione, è certo che con De Gasperi e Togliatti contrari, i consigli di gestione non potevano avere possibilità di riconoscimento. Rimane in ogni caso un tema del dibattito politico e storiografico se il rimandare l'attuazione delle riforme di struttura al primo Parlamento sia stata una scelta opportuna. Il passare del tempo giocò a favore della restaurazione moderata. Dopo il 18 aprile non solo le riforme di struttura divennero irrealizzabili, ma furono messe in forse le stesse conquiste della lotta di liberazione: « Proprio la priorità – scrive Ragionieri – che partiti e sindacati di classe davano all'obiettivo della ripresa produttiva quale presupposto della ricostruzione, faceva dei consigli di gestione degli istituti ai quali sarebbe spettato garantire che la rinuncia programmatica a profonde trasformazioni sociali non sarebbe stata accompagnata da un regresso nelle posizioni conquistate dalla classe operaia durante la guerra di liberazione. ... Si esprime anche a questo riguardo quella contraddizione che in quegli anni traversò l'atteggiamento verso i problemi istituzionali della sinistra italiana nel suo complesso: mentre essa, infatti, fu capace di mantenere e sviluppare la sua unità nella lotta per la repubblica, non riuscì a fare discendere da questo obiettivo generale tutte le implicazioni specifiche che tale lotta comportava ai vari livelli istituzionali, ferme com'erano le sue componenti decisive nella convinzione che tali trasformazioni sarebbero necessariamente conseguite dall'affermarsi di una repubblica italiana fondata sull'articolazione dei partiti e delle organizzazioni di massa ».<sup>24</sup>

Il problema del mancato appoggio delle sinistre ai consigli di gestione si pone in termini diversi per il periodo successivo alla rottura del tripartito e alle elezioni del 18 aprile. Sotto l'infuriare dei colpi contro le organizzazioni operaie, il Partito comunista non difese adeguatamente l'istituto dal progressivo smantellamento operato dagli industriali. Quando nel luglio del 1949 la Fiat diede il via alla

<sup>24</sup> E. RAGIONIERI, op. cit., pp. 2427-2428.



liquidazione dei consigli di gestione denunciando il proprio per anti-collaborazionismo, ritenendolo definitivamente sciolto, rifiutando di ricorrere alla commissione arbitrale prevista dallo statuto, licenziando il segretario Egidio Sulotto, il Partito comunista e la Cgil non reagirono; lasciarono che si colpissero ad uno ad uno i consigli fino alla loro totale estinzione, né fa testo l'averli ricostituiti unilateralmente per qualche tempo. Semmai si servirono delle competenze tecniche acquisite dai componenti per le vertenze e per le rivendicazioni sindacali, o promossero questi ultimi ad altri incarichi, come avvenne per Sulotto che assunse la segreteria della Camera del lavoro di Torino.

Per capire tale atteggiamento bisogna considerare quanto fossero diventati anacronistici questi organismi, nati nel diverso clima politico del 1945 con funzioni di collaborazione con il capitale, in una situazione così calda e di scontro violento fra le due parti come quella del 1949 e degli anni seguenti. Di fronte alla crociata anti-comunista, agli attacchi contro le organizzazioni operaie, alla rottura dell'unità sindacale, il Partito comunista fece quadrato intorno alla Cgil e alle commissioni interne, i tradizionali organismi di fabbrica dove i lavoratori maturavano le prime esperienze sindacali, e abbandonò a se stessi i consigli di gestione quali organismi oramai superati.

È da chiedersi inoltre quanto gli operai avrebbero seguito una lotta in difesa dell'istituto. All'entusiasmo del 1945 era infatti succeduto un lento ma progressivo raffreddamento dell'adesione a un organo di collaborazione, alimentato anche dai non sempre amichevoli rapporti tra i consigli e le commissioni interne. Tipico è il caso della reintroduzione del cottimo alla Fiat, il famigerato Bedaux, voluto, seppure con profonde modificazioni, dal consiglio di gestione e avversato dalla commissione interna che ne contestava i presunti vantaggi per i lavoratori. Il distacco dalle masse fu favorito pure dalle deviazioni tecnicistiche e corporativistiche dei consigli, che non sempre si riuscì a evitare, anche se incessantemente denunciate dal movimento. Si legge in un opuscolo divulgato nel giugno del 1948: « Queste deficienze si hanno quando i consigli di gestione si formano o si spostano sul piano del tecnicismo e del corporativismo



aziendale. Il fenomeno del tecnicismo si ha quando il consiglio di gestione tende a risolvere i problemi dell'impresa secondo un aspetto puramente tecnico, trascurando la visione sociale dei rapporti di lavoro e di produzione esistenti, e il cui approfondito esame allarga il campo d'azione dei lavoratori rendendolo più aderente alla realtà economica produttiva dell'impresa. Il corporativismo aziendale si ha quando s'impone la risoluzione dei problemi che si presentano nell'impresa in funzione dell'esclusivo interesse della propria azienda dimenticando che l'impresa non è un elemento a sé stante, ma una cellula del tessuto produttivo del paese. ... Sia il tecnicismo che il corporativismo portano come conseguenza il distacco delle masse lavoratrici e la completa soggezione al dispotismo padronale attuandosi una fase del più deleterio collaborazionismo ».<sup>25</sup>

Di fronte a un'esperienza così multiforme come quella dei consigli di gestione le generalizzazioni sono sempre azzardate. Ogni fabbrica rappresentò un caso a sé, con caratteristiche sue peculiari e contraddittorie rispetto a quelle di altre aziende. Le testimonianze dei protagonisti comunque affermano che in linea generale si avvertì un distacco più o meno accentuato fra le masse e i consigli; scriveva Sereni: « Dopo il primo slancio dei consigli di gestione insediati a Milano, a Torino, nella fase immediatamente postinsurrezionale, si è potuto rilevare sovente un certo distacco, e persino una certa sfiducia delle masse in questi organismi. Non pochi tra di essi restarono, quanto a una loro effettiva attività, piuttosto sulla carta; e il loro legame con la massa dei lavoratori non andava sovente molto al di là dell'atto della loro elezione ».<sup>26</sup> I consigli ottennero ovviamente un consenso da parte degli operai, testimoniato se non altro dall'altissima percentuale di votanti in tutte le elezioni dal 1945 fino all'ultima. Quanto invece questo consenso fosse generico e superficiale o convinto è più difficile stabilirlo. Si possono comunque individuare due punti di riferimento precisi: l'adesione di massa

<sup>25</sup> In: Centro Studi P. Gobetti (Torino), Fondo consigli di gestione, scatola XVII, cartella d.

<sup>26</sup> E. SERENI, *Compiti nuovi dei consigli di gestione*, "Rinascita" (Roma), VI, 1949, p. 83.



alle gestioni commissariali e ai consigli del 1945 e l'indifferenza generale tra cui questi si esaurirono a partire dal 1949. Entro queste due date, il consenso può essere graficamente espresso con una linea che discende lentamente ma costantemente, in concomitanza sia delle vicende particolari dei singoli consigli (collaborazione più o meno accentuata con il capitale, maggiori o minori deviazioni tecnicistiche e corporativistiche ecc.) sia degli avvenimenti politici più generali (esclusione delle sinistre dal governo, fine dell'unità antifascista, sconfitta elettorale del 18 aprile, scontro aperto tra i moderati e le sinistre).

Superato il periodo della collaborazione e trovatisi sul piano della lotta, accentuato il carattere di classe, saldati più stretti legami con le organizzazioni di sinistra, i consigli tentarono un recupero della base operaia. Ma i lavoratori avevano optato per le commissioni interne, i tradizionali e combattivi organismi di classe del movimento operaio, più direttamente impegnate nella difesa dei loro interessi immediati.

Indicativa di questa situazione è una lettera inviata dalla segreteria del comitato coordinatore piemontese al comitato nazionale in data 30 aprile 1948, cioè subito dopo, e forse sotto l'impressione delle elezioni politiche: « Da quanto abbiamo constatato nei settantun consigli di gestione di Torino, i legami dei consigli di gestione con la massa non sono oggi sufficienti a sostenere i consigli di gestione nei compiti che dovranno svolgere; soltanto pochissimi hanno stretto saldi contatti diretti con la massa. Sarà possibile dare il necessario appoggio al movimento dei consigli di gestione se di fatto si giungerà a un'unica direzione del movimento sindacale e dei consigli di gestione, in modo che le masse lavoratrici sentano i problemi della produzione e dell'economia nazionale in rapporto di stretta e necessaria complementarietà con i problemi dell'attività sindacale. Gli stessi rapporti fra commissione interna e consigli di gestione nell'interno dell'azienda non sono quelli che dovrebbero essere; nella maggior parte delle aziende i due organismi agiscono quasi ignorando l'attività l'uno dell'altro. D'altra parte le masse danno il loro appoggio alle commissioni interne, al movimento sindacale; è molto difficile stringere rapporti diretti fra consigli di ge-



stione e massa e quindi i consigli di gestione dovrebbero stringere questi rapporti attraverso l'organizzazione sindacale, C.I., commissari di reparto e, in generale, con l'appoggio dell'organizzazione sindacale. Le commissioni tecniche e le conferenze di produzione non hanno potuto e difficilmente potranno assolvere il compito di dare un sostegno di massa all'interno dell'azienda. Esse devono essere potenziate soprattutto per dare il necessario appoggio tecnico al consiglio di gestione e per legare il maggior numero possibile di impiegati tecnici e amministrativi alla vita del consiglio di gestione. L'organizzazione sindacale deve a sua volta completare la propria azione attraverso i consigli di gestione, vedendo così i problemi della produzione attraverso i consigli di gestione. ... Con la Fiom e con il segretario della Cdl di Torino abbiamo scambiato alcuni punti di vista, giungendo alla conclusione della necessità della direzione unica del movimento sindacale e dei consigli di gestione. ... I consigli di gestione veramente funzionanti sono pochi, mentre sono parecchi quelli scesi su un terreno di pericolosa collaborazione corporativa. Anche per quest'ultima ragione si rende strettamente necessario il collegamento stretto dei consigli di gestione con l'organizzazione sindacale, infatti soltanto legando i consigli di gestione con le masse attraverso il sindacato, sarà possibile estenderne e svilupparne le funzioni di lotta ».<sup>27</sup> La lettera offre una descrizione emblematica dei rapporti fra i consigli, le commissioni interne e le masse, e del tentativo operato dai consigli per recuperare l'appoggio che era venuto a mancare.

Nel far perdere ai consigli la fiducia operaia giocò anche, oltre la preferenza accordata alle commissioni interne, una sostanziale incomprensione da parte dei lavoratori del loro ruolo tecnico-produttivo. Era ovviamente più spontanea l'adesione a organi di classe che si occupavano delle rivendicazioni immediate, piuttosto che a organi di collaborazione che trattavano problemi a più lunga scadenza e questioni tecniche la cui comprensione richiedeva conoscenze specifiche ignote alla maggior parte delle maestranze. Occorreva una grande

<sup>27</sup> In: Centro Studi P. Gobetti (Torino), Fondo consigli di gestione, scatola XVIII, cartella b.



maturità, nel periodo in cui si nascondevano le armi in attesa della rivoluzione, per comprendere le ragioni in base alle quali i consigli di gestione collaboravano con il capitale per la ripresa economica e s'adoperavano con ogni mezzo per incentivare l'aumento e il miglioramento della produzione, per stimolare i ritmi di lavoro e la disciplina, per favorire la partecipazione operaia alla ricostruzione (famose sono rimaste le cassette delle idee per raccogliere le proposte delle maestranze istituite da taluni consigli e criticate come strumenti di collaborazionismo, i premi pulizia macchina e la lotta agli sprechi). Se furono condannate le deviazioni tecnicistiche e corporativistiche, rimase però sostanzialmente incompreso il loro ruolo, che era quello di gestire con il capitale ma in modo nuovo le imprese, di cercare una diversa forma di gestione aziendale in cui il lavoro potesse svolgere una funzione di controllo sul processo produttivo. La classe operaia non interiorizzò tali organismi, sorti in fondo non spontaneamente dal suo seno, ma come eredità dei Cln; e si osservò acutamente che i consigli di gestione non furono organi "dei" lavoratori, ma organi "per" i lavoratori.

#### 4. *Il Piano del lavoro e i comitati misti di produzione*

La mutata situazione politica e la ricerca di più stretti legami con la base spinsero il movimento consiliare a una stretta compenetrazione con i partiti di sinistra e con il sindacato. Indicative di questa scelta furono l'adesione al Fronte del lavoro, alla battaglia contro il Patto atlantico, al Piano confederale del lavoro. L'ultimo impegno del movimento fu la partecipazione all'iniziativa del Piano del lavoro proposto dalla Cgil tra il 1949 e il 1950. L'attività fu rivolta sia a livello generale di elaborazione della politica economica del Piano sia a livello particolare di predisposizione di specifici programmi aziendali di produzione. Sul piano generale la partecipazione dei consigli s'indirizzò soprattutto verso l'indicazione di obiettivi per lo sviluppo produttivo dei principali settori industriali e verso la difesa delle maestranze contro i licenziamenti. Sul piano specifico ci si preoccupò dell'impostazione di programmi di produzione aziendali alternativi a quelli capitalistici, del controllo dei costi di produzione e



della formazione e destinazione dei profitti, della lotta contro lo sfruttamento, del rafforzamento delle aziende pubbliche. Intorno ai programmi di produzione era compito dei consigli creare nella fabbrica l'unità tra operai, impiegati e tecnici di ogni corrente e fuori della fabbrica l'interessamento della popolazione, in modo che i programmi stessi esprimessero le esigenze di tutte le categorie coinvolte (fornitori, commercianti, consumatori ecc.). Il momento culminante di questo processo era la conferenza di produzione che, dall'originario punto d'incontro e di confronto tra i membri del consiglio di gestione e le maestranze, diventava una manifestazione collettiva aziendale e cittadina dove venivano discussi i problemi della produzione e dell'occupazione.

Contemporaneamente alla convergenza del movimento consiliare verso la Cgil, si andavano accentuando le riserve e le critiche dei sindacalisti della Cisl e della Uil, i quali, senza rinnegare il principio della partecipazione operaia, tendevano a limitarlo all'aspetto strettamente tecnico senza mettere in discussione le scelte politico-economiche generali. A questo proposito nel 1951-1952 in piena "crociata della produttività", venne presa un'iniziativa dalla Cisl per la creazione di comitati misti di produzione per l'aumento della produttività. Nella proposta rivolta dalla Cisl alla Confindustria era detto: « Al fine di una migliore organizzazione dei processi produttivi e di una migliore utilizzazione del fattore umano nell'impresa, la Cisl ritiene conveniente l'introduzione, sul piano delle unità produttive, cioè delle singole aziende, di forme e strumenti di cooperazione tecnica fra coloro che esplicano le diverse funzioni tecniche della produzione. Questa cooperazione tecnica potrebbe realizzarsi attraverso un comitato misto di produzione i cui membri rappresentassero le varie funzioni tecniche e produttive dell'azienda. La materia su cui il comitato avrebbe compito d'intervenire è quella riguardante l'utilizzazione e la combinazione di tutti i fattori produttivi dell'azienda: lavoro, organizzazione, impianti ecc. Uno fra gli scopi più importanti che detto comitato dovrebbe perseguire è quello di sviluppare un'azione tesa al miglioramento delle "relazioni sociali" nell'azienda e, pertanto, instaurare le condizioni più favorevoli all'incremento della produttività. Sia chiaro che il comitato misto di produzione ha il



semplice scopo d'incrementare la produttività nell'azienda attraverso la cooperazione tecnica degli addetti ai vari settori produttivi. Esso non deve esorbitare dai suoi limiti funzionali: non sono di sua competenza le molteplici questioni inerenti la difesa di categoria dei lavoratori di fronte ai datori di lavoro, né i problemi relativi alla ripartizione del valore della produzione. Il comitato assolverà la sua funzione in accordo con la direzione dell'azienda. Eventuali discordanze che si verificassero tra la direzione e il comitato, dovrebbero essere risolte sul piano stesso del comitato, nel quale partecipano, in larga misura, i dirigenti. A questo proposito facciamo presente che i membri del comitato saranno designati solo in funzione delle competenze e delle funzioni tecnico-produttive loro attinenti nell'azienda e non in funzione della loro rappresentatività di categoria professionale. ... Da quanto sopraddetto risulta chiaro che il comitato misto di produzione ha compiti nettamente distinti da quelli delle commissioni interne e non ha niente in comune con i consigli di gestione ».<sup>28</sup>

Inutile dire che la proposta fu avversata, per ovvi motivi, dalla Cgil che rilevò l'antidemocraticità delle designazioni dall'alto dei componenti dei comitati; ma certamente strano fu il rifiuto opposto dalla Confindustria che confermava così la sua più totale opposizione a qualsiasi forma di collaborazione con le maestranze. La Cgil, pur non trascurando la ricerca di un'azione unitaria con la Cisl e con la Uil, non poteva accettare simili proposte. Gli obiettivi della partecipazione operaia vennero additati da Angelo Di Gioia, del comitato nazionale dei consigli di gestione, il quale, ripensando l'esperienza degli anni precedenti, a conclusione del suo lavoro sulla gestione delle aziende, scriveva nel 1952: « L'esame critico delle multiformi esperienze ricordate nei capitoli precedenti ha infine permesso alle organizzazioni più rappresentative e avanzate delle classi lavoratrici, sindacali e politiche, di determinare con chiarezza le rivendicazioni essenziali da porre in merito alla collaborazione alla gestione. Vanno superandosi così le posizioni *massimalistiche*, forse derivanti da una

<sup>28</sup> In: A. DI GIOIA, *L'intervento dei lavoratori nella gestione delle aziende*, Firenze, Quaderni di "Notizie economiche" 2, 1952, pp. 167-168.



meccanica trasposizione nei nostri tempi dell'esperienza dei consigli di fabbrica del 1920, che configurano il consiglio di gestione come un organismo "d'avanguardia", immancabilmente rivoluzionario; posizioni che nella pratica significano sfiducia ad affrontare i problemi delle singole aziende con proposte adeguate e a sostenere queste proposte con un'azione tempestiva e perseverante, che riducono i consigli di gestione a occasionali strumenti di propaganda. Sono pure abbandonate le posizioni *formalistiche* che polarizzavano l'attenzione, nei primi anni dopo la liberazione, su aspetti marginali della costituzione dei consigli di gestione — composizione paritetica, particolare sistema di elezione della rappresentanza dei lavoratori, poteri deliberativi per determinati argomenti ecc. —, con il risultato di utilizzare scarsamente gli stessi accordi aziendali per stabilire contatti sistematici con la direzione. L'obiettivo sul quale insistere è perciò ormai acquisito: discutere con la direzione dell'azienda tutte le questioni attinenti alla produzione per mezzo di una rappresentanza democratica dei lavoratori. Le limitazioni del potere padronale rivendicate dai lavoratori risultano quindi ben precise: non si tratta di sottrarre all'imprenditore, in tutto o in parte, le sue funzioni di comando, ma di far passare le sue decisioni al vaglio di una discussione e di confrontarle con le proposte che i lavoratori sapranno formulare. Pur essendo pacifico che all'imprenditore resta il potere di decidere secondo la sua volontà, è evidente che il diritto dei lavoratori a essere consultati diminuisce sensibilmente l'arbitrio dell'imprenditore di agire solo in funzione del massimo immediato profitto, specialmente quando ciò sia in contrasto con le esigenze di sviluppo dell'azienda e di prosperità dell'economia nazionale ».<sup>29</sup> Queste indicazioni ebbero un significato platonico: il movimento consiliare era ormai in fase di disfacimento e presto sarebbe del tutto scomparso.

## 5. Conclusioni

La vicenda dei consigli di gestione va inquadrata nella più generale situazione politica ed economica italiana del dopoguerra. Sor-

<sup>29</sup> Ivi, pp. 178-180.



sero al termine del conflitto in un periodo di forte crisi economica, sociale e industriale, durante il quale il movimento operaio denunciava le responsabilità storiche, politiche e morali della borghesia e si proponeva come nuova classe dirigente. Il loro compito fu quello di partecipare con il capitale alla ricostruzione del paese nel quadro della politica di unità nazionale; nel giudicare la misura in cui assolsero tale compito bisogna considerare i limiti entro cui furono costretti. Innanzitutto agivano all'interno di un sistema che continuava a essere capitalistico e in cui il capitale stava rapidamente riconquistando il predominio assoluto; rimaneva di conseguenza poco margine per impostare il discorso su un diverso tipo di sviluppo. È vero quindi che mancarono di rappresentare una valida alternativa al modo di produzione capitalistico, ma s'inserirono in questa logica e collaborarono alla ripresa fino a quando le condizioni politiche lo consentirono. Bisogna chiedersi però fino a che punto fossero possibili allora trasformazioni strutturali e se queste trasformazioni strutturali spettassero ai consigli di gestione o non invece ai partiti della sinistra nella loro azione parlamentare e governativa. Nel disastro del 1945 i consigli furono creati con lo scopo di partecipare alla ricostruzione per garantire il lavoro e l'occupazione alle masse industriali e ai disoccupati e per realizzare e difendere i valori democratici usciti dalla Resistenza, non certo per abbattere il sistema capitalistico. La loro azione fu conseguentemente indirizzata verso l'incremento della produzione. Non mancarono gli atteggiamenti rivoluzionari e massimalistici contraddittori con le loro funzioni istituzionali, come non mancarono le opposte degenerazioni corporativistiche che ridussero il consiglio a un organo addomesticato, facendo venir meno l'autonoma e originale voce del lavoro nelle questioni produttive. In linea generale però è indubbio che l'opera svolta contribuì in maniera rilevante alla ripresa economica; senza i consigli di gestione, cioè senza la partecipazione attiva della classe operaia, tale ripresa sarebbe stata più lunga. Il riconoscimento dei loro meriti venne anche da parte di numerosi industriali; valga per tutti quello di Valletta nella relazione agli azionisti del 26 giugno 1947: « La situazione interna Fiat migliora. Migliora lentamente ma sensibilmente e per opera di ognuno e di tutti. Anche i consigli



di gestione danno il loro contributo, specie nell'ardua contingenza del dover migliorare e intensificare la produzione e del dover provvedere a situazioni sociali non facili a risolversi ».<sup>30</sup>

Pur entro i limiti in cui la loro azione fu circoscritta, i consigli di gestione apportarono il contributo del mondo del lavoro alla rinascita del paese nella salvaguardia degli interessi di più vasti ceti sociali. Se non poterono incidere nel più generale quadro della politica economica, furono innumerevoli i casi particolari in cui intervennero efficacemente con proposte e soluzioni concrete dettate da prospettive più ampie che non quella del solo profitto. Questa situazione durò fino a quando durarono le condizioni politiche che la permettevano. Con la rottura dell'unità antifascista e della solidarietà nazionale, cessò anche la collaborazione tra il capitale e il lavoro; la vicenda particolare dei consigli di gestione seguì lo sviluppo più generale della situazione italiana. Resta il dubbio se la ricerca tempestiva di un compromesso tra il progetto liberale e quello socialcomunista, con la mediazione della Democrazia cristiana e degli altri partiti di centro, teso magari a esaltare le funzioni più spiccatamente tecnico-produttive dei consigli e a comprimere quelle più pericolosamente politiche, non avrebbe potuto istituzionalizzare l'organismo e realizzare il principio della partecipazione operaia. Anche all'interno di semplici attribuzioni tecnico-produttive restava pur sempre un margine per l'azione autonoma della classe operaia.

Certo la strada del compromesso era oltremodo ardua di fronte a un padronato deciso a restaurare il proprio assolutismo in fabbrica. Si perse così l'occasione per creare un organo che avrebbe potuto rivelarsi veramente originale e affatto proficuo come luogo di confronto tra il capitale e il lavoro sui problemi della produzione, nel rispetto della reciproca autonomia ideologica e libertà d'azione. In questi termini l'esperienza avrebbe potuto rappresentare un'innovazione riformatrice nelle relazioni industriali destinata a incidere profondamente nell'evoluzione democratica del paese. Mancarono tuttavia le condizioni politiche generali in cui un simile esperimento avrebbe potuto innestarsi; ma vorrei sottolineare il fatto che man-

<sup>30</sup> "L'Unità" (Torino), xxiv, n. 265, 12 novembre 1947, p. 1.



carono anche quelle condizioni *culturali*, certamente non sufficienti ma senza dubbio necessarie, che lo avrebbero reso possibile. Definire ottocentesca la filosofia che ispirava i documenti della Confindustria contro i consigli di gestione sarebbe benevolo. La sensibilità culturale espressa nella lettera del 26 gennaio 1946 e nel memorandum successivo è per lo meno rozza. Il potere economico si poneva alla guida del paese dimostrando arretratezza culturale e incapacità di riciclare i vecchi valori del mondo liberale con i nuovi valori espressi dalla Resistenza. La lotta di liberazione aveva distrutto i simboli dello Stato fascista, ma non la cultura e la mentalità autoritaria. Mancò quella maturazione culturale democratica che, con più illuminato consiglio, avrebbe permesso la sperimentazione di originali e ardite forme di relazioni industriali e aperto forse la strada a un più sicuro progresso economico. Gli industriali persero così l'occasione d'impostare un nuovo discorso con il movimento operaio proprio mentre questo si dimostrava più disponibile a intavolarlo.

Per quanto riguarda il movimento operaio, i consigli di gestione, che s'attagliavano alla politica della svolta di Salerno, esigevano l'impostazione su nuove basi del rapporto capitale-lavoro. Bisogna chiedersi però quanto la politica della svolta di Salerno fu consapevolmente capita e sviluppata nelle sue molteplici articolazioni da parte della classe operaia. I consigli di gestione, lungi proprio per la loro natura dal rappresentare altrettanti soviet operai, esigevano la presa di coscienza sia di rinunciare a impadronirsi delle fabbriche sia d'impostare un discorso con il capitale in termini non più esclusivamente antagonistici e conflittuali di rivendicazioni salariali, ma in termini nuovi di discussione su problemi tecnici di sviluppo produttivo in cui si potesse anche giungere a decisioni comuni con il capitale. I consigli di gestione esigevano la presa di coscienza di non più vedere la fabbrica con ostilità e la produzione esclusivamente come la fonte di profitto del capitalista; attraverso i consigli si poteva incidere sul processo produttivo nell'interesse della stessa classe operaia. A parte talune avanguardie che espressero gli esponenti più prestigiosi del movimento consiliare, i più rimasero indifferenti se non ostili ai problemi della produzione e scettici, per esempio, di fronte alle iniziative dei consigli (e dei loro membri socialisti e co-



munisti) per aumentare la produzione, per far rientrare nelle aziende i tecnici epurati ma indispensabili, per reintrodurre la disciplina nel lavoro. È da vedere, per esempio, quante delle accuse di tecnicismo rivolte ai consigli di gestione mascherassero solo l'incomprensione per i problemi inevitabilmente tecnici della produzione. Ed è da vedere se un'azione condotta in una logica produttivistica da parte dei componenti di sinistra dei consigli, dovesse essere giudicata inevitabilmente collaborazionistica e necessariamente contraria agli interessi di classe, e non invece recarne dei vantaggi. Mancò da parte della base operaia quella diffusa comprensione dialettica sia del ruolo delle commissioni interne come organismi di classe per la rivendicazione di questioni immediate, sia del ruolo dei consigli di gestione come organismi di collaborazione sul piano produttivo e d'impostazione dei problemi industriali a più lunga scadenza. In questa circostanza si rivelò un massimalismo improduttivo e una mancanza di empirismo e di capacità ad adattare concretamente i rigidi comandamenti ideologici ai molteplici e contraddittori aspetti della realtà effettuale delle cose.

La spiegazione del fallimento della vicenda consiliare, come già detto, va vista nel quadro politico più generale, né va dimenticata la mancanza di un sostanziale appoggio al movimento da parte dei vertici dei partiti, ad eccezione dei singoli casi ricordati. In una situazione in cui i sindaci, i prefetti, i questori erano nominati dal Clnai, era ovvio che nelle fabbriche entrasse la democrazia economica e che si sperimentassero più avanzate forme di gestione. Quando la situazione politica si definì a vantaggio dei moderati, quando le riforme di struttura si rivelarono inattuabili, la sperimentazione consiliare fu destinata a esaurirsi in breve tempo e i consigli di gestione, come i comitati di liberazione nazionale da cui trassero origine e da cui ereditarono lo spirito, rimasero una speranza delusa. Nella misura in cui la politica economica del capitale non sapeva rigenerarsi in un contesto più democratico e la classe di governo non era in grado di realizzare audaci riforme sociali, la partecipazione operaia diventava impossibile. La democrazia economica sarebbe sopravvissuta solo in una più ampia democrazia politica.



## APPENDICE

### *Il disegno di legge Morandi\**

*Art. 1.* I consigli di gestione sono istituiti ai fini di:

a) far partecipare i lavoratori all'indirizzo generale dell'impresa;

b) contribuire al miglioramento tecnico ed organizzativo dell'impresa, anche per la trasformazione dei generi e dei tipi di lavorazione, e al miglioramento della vita morale e della sicurezza dei lavoratori;

c) creare nelle imprese strumenti idonei per permettere ad esse di partecipare alla ricostruzione industriale ed alla predisposizione delle programmazioni e dei piani di industria che venissero adottati dai competenti organi dello Stato, e per renderne effettuale ed operante l'esecuzione.

*Art. 2.* I consigli di gestione sono costituiti nelle imprese aventi una media di almeno 250 dipendenti stabili nell'ultimo triennio.

Per le imprese di trasporto e comunicazione, per le imprese edili e per le imprese tessili il numero dei dipendenti è elevato rispettivamente a 300, 350 e 400.

Con decreto del Ministro per il Lavoro e per la Previdenza sociale, di concerto con i Ministri interessati, può essere disposta la costituzione di consigli di gestione anche:

\* Materiale messo a disposizione dall'Ufficio Studi della Camera.



a) in categorie di imprese aventi un numero di dipendenti inferiore a quello indicato nel precedente comma;

b) presso singole imprese aventi un numero di dipendenti inferiore a quello del precedente comma qualora esse, per i beni e per i servizi prodotti condizionino la produzione di imprese nelle quali sia istituito il consiglio di gestione, ovvero per la natura della loro attività rivestano un carattere di pubblico interesse.

*Art. 3.* I componenti dei consigli di gestione sono in parte eletti dai dipendenti dell'impresa, in parte nominati dall'imprenditore.

Sono eletti dai dipendenti dell'impresa, fino ad un massimo di 8 delegati:

4 delegati e 2 supplenti nelle imprese aventi fino a 500 dipendenti;

1 delegato per il gruppo o frazione di 500 dipendenti oltre i primi 500;

1 delegato per ogni gruppo o frazione di 2000 dipendenti oltre i primi 1000.

I consigli di amministrazione nelle società per azioni, i gerenti nelle società in accomandita o collettive, i titolari nelle imprese individuali, nominano un numero di componenti, titolari o supplenti, dei consigli di gestione, pari a quello dei delegati eletti dai dipendenti dell'impresa.

La composizione dei consigli di gestione, istituiti ai sensi del comma terzo dell'art. 2, è stabilita nello stesso provvedimento istitutivo.

*Art. 4.* I delegati dei dipendenti dell'impresa sono eletti a scrutinio segreto, a maggioranza semplice e con voto nominativo da parte di tutti i dipendenti.

Ciascun elettore vota per tanti nomi quanti sono i delegati da eleggere, meno uno se fino a quattro, meno due se oltre quattro.

Sono elettori tutti i dipendenti dell'impresa maggiori dei 18 anni che appartengono all'impresa da almeno quattro mesi e, se di nazionalità non italiana, da almeno un anno.



Sono eleggibili tutti i dipendenti dell'impresa, maggiori dei 21 anni, che non siano componenti delle commissioni interne, e che appartengano all'impresa da almeno un anno, o, se di nazionalità non italiana, da almeno tre anni.

I periodi di permanenza presso l'impresa, previsti nel terzo e quarto comma del presente articolo, sono proporzionalmente ridotti nel caso di imprese costituite da meno di tre anni.

*Art. 5.* Venti giorni prima della data fissata per le elezioni del consiglio di gestione dalla direzione dell'impresa, questa e la commissione interna sono tenute a darne notizia ai dipendenti con ogni mezzo idoneo.

L'elezione non è valida se ad essa non partecipano almeno il 70% dei dipendenti elettori, a norma dell'articolo precedente.

Se non viene raggiunto il numero legale, l'elezione è ripetuta a distanza di una settimana, ed è valida qualunque sia il numero degli elettori che vi partecipano.

*Art. 6.* I componenti dei consigli di gestione nominati dall'imprenditore sono scelti tra i consiglieri di amministrazione e tra i dirigenti dell'impresa.

Gli statuti dei consigli di gestione possono stabilire che la scelta sia effettuata anche tra elementi estranei all'impresa.

*Art. 7.* Il Ministro per il Lavoro e la Previdenza sociale, d'intesa con i Ministri interessati, sentite le organizzazioni sindacali ed i comitati di coordinamento di cui al successivo art. 27, può disporre, per gravi motivi attinenti alla funzionalità dell'impresa nel quadro dell'economia nazionale, lo scioglimento del consiglio di gestione. Nell'atto di scioglimento deve essere fissata la data delle elezioni per la ricostituzione del consiglio stesso.

Avverso i provvedimenti di scioglimento del consiglio di gestione può essere fatta opposizione entro 30 giorni al Ministero del Lavoro e della Previdenza sociale.

*Art. 8.* I componenti dei consigli di gestione durano in carica due anni e sono rieleggibili.



Verificandosi vacanze nei consigli di gestione, subentrano i membri supplenti. Qualora le vacanze superino il numero dei supplenti, si procede a nuove elezioni.

Le elezioni dei consigli di gestione debbono essere indette entro venti giorni dall'evento che le rende necessarie. Si osservano le forme ed i termini di cui all'art. 5.

Non possono essere nominati o eletti componenti dei consigli di gestione, o se già nominati od eletti decadono, coloro che si trovino in una delle circostanze previste dall'art. 2382 del codice civile.

Coloro che sono nominati ed eletti componenti dei consigli di gestione debbono dichiarare, entro sette giorni dalla comunicazione, se intendono accettare la carica.

Le contestazioni relative alla regolarità delle elezioni dei componenti del consiglio di gestione sono di competenza del Pretore, che decide in via definitiva e senza formalità di procedura.

*Art. 9.* Nelle imprese con pluralità di centri di produzione o di esercizio, sono istituiti consigli di gestione di stabilimento, composti di delegati dei dipendenti del centro di produzione o di esercizio, a norma dell'art. 3 e presieduti dal direttore responsabile tecnico del centro di produzione o di esercizio. Questi può farsi assistere da esperti con voto consultivo, che indicherà all'inizio di ogni anno.

Le funzioni dei consigli di gestione di stabilimento e i rapporti tra essi ed il consiglio di gestione di impresa, sono determinati dagli statuti.

*Art. 10.* Nelle imprese con pluralità di centri di produzione o di esercizio, i componenti del consiglio di gestione d'impresa delegati dei dipendenti sono eletti dai consigli di gestione di stabilimento, in proporzione dei dipendenti e dell'importanza di ciascun centro di produzione o di esercizio.

*Art. 11.* Il consiglio di gestione di impresa è in ogni caso presieduto dal titolare dell'impresa, dal socio gerente responsabile o dall'amministratore delegato.



Il consiglio di gestione nomina nel suo seno il vicepresidente fra i componenti nominati dall'imprenditore, ed il segretario fra i delegati dei dipendenti dell'impresa.

*Art. 12.* I consigli di gestione di impresa e di stabilimento emanano un proprio statuto, ovvero propri regolamenti interni, osservate le disposizioni di questa legge.

*Art. 13.* Il tempo necessario ai delegati dei lavoratori per svolgere le proprie funzioni nel consiglio di gestione, è retribuito come tempo di lavoro, qualora le riunioni del consiglio di gestione abbiano luogo durante l'orario di lavoro.

*Art. 14.* Il lavoratore che sia membro del consiglio di gestione non può essere licenziato, sino ad un anno dalla cessazione dell'incarico, senza la preventiva autorizzazione dell'Ispettorato del lavoro competente per territorio, che decide sentiti il consiglio di gestione e la commissione interna.

L'autorizzazione deve essere negata, se risulti che il provvedimento di licenziamento sia comunque in dipendenza della posizione di componente del consiglio di gestione.

Contro il provvedimento dell'Ispettorato del lavoro che nega o concede l'autorizzazione al licenziamento è ammesso ricorso, nel termine di giorni 30, al Ministro per il Lavoro e la Previdenza sociale.

Durante il periodo in cui il lavoratore ricopre la carica di membro del consiglio di gestione e sino ad un anno dalla cessazione dell'incarico, egli non può avere miglioramenti straordinari di carriera, né può godere di aumenti di stipendio o, in genere, di emolumenti, diretti o indiretti, che non rivestano carattere generale o di uso, salva deliberazione del consiglio di gestione e della commissione interna.

*Art. 15.* I componenti dei consigli di gestione devono adempiere le loro funzioni con la diligenza del buon amministratore.

Allo scadere del loro incarico, essi sono tenuti a presentare il



resoconto della propria attività alla direzione dell'impresa ovvero all'assemblea dei dipendenti dell'impresa.

I componenti del consiglio di gestione sono tenuti al segreto di ufficio. Essi non possono partecipare a deliberazioni su materie in cui abbiano, per conto proprio o di terzi, interessi in conflitto con quelli dell'impresa.

A meno che non siano consiglieri di amministrazione, essi non possono assumere la qualità di soci illimitatamente responsabili né di amministratori in società concorrenti, né esercitare un'attività concorrente per conto proprio o di terzi.

L'inosservanza delle disposizioni di questo articolo dà luogo alla decadenza dall'incarico del componente del consiglio di gestione; egli può inoltre essere licenziato in tronco.

*Art. 16.* I consigli di gestione si riuniscono in seduta ordinaria almeno una volta al mese; in seduta straordinaria, su richiesta del presidente o di un quarto dei componenti. Le sessioni non possono essere chiuse sinché non sia stato esaurito l'esame dei punti d'inserzione dei quali all'ordine del giorno sia stata chiesta tempestivamente da almeno un quarto dei componenti.

L'ordine del giorno deve essere reso noto cinque giorni prima della discussione.

Di ogni seduta è fatto verbale, a cura del segretario; di ogni verbale è fatto uno stralcio, nel quale si registrano anche le opinioni di minoranza; per gli argomenti e per i particolari omessi dallo stralcio, vige l'obbligo del segreto.

I consigli di gestione decidono a maggioranza semplice dei presenti. Le decisioni non sono valide se non intervenga la maggioranza dei delegati dei dipendenti dall'impresa.

*Art. 17.* I delegati dei dipendenti dall'impresa convocano, in riunioni periodiche, i dipendenti, per illustrare loro l'andamento dell'impresa.

*Art. 18.* Il consiglio di gestione deve essere sentito:

a) sull'indirizzo dell'attività dell'impresa e sui programmi produttivi ed economici della medesima;



b) sull'impiego e sulla migliore utilizzazione dei mezzi tecnici della produzione e delle materie prime;

c) sulla razionalizzazione del lavoro e sulla distribuzione quantitativa del personale.

Gli organi direttivi dell'impresa devono comunicare al consiglio di gestione informazioni relative agli investimenti e disinvestimenti in materia d'impianti e di nuovi lavori, all'acquisto delle materie prime, ai costi di produzione ed alle spese generali, ai prezzi dei beni e dei servizi, ai piani di finanziamento.

La deliberazione del consiglio di gestione è vincolante per quanto concerne:

a) il proprio funzionamento;

b) l'erogazione e la destinazione di somme ai fini di protezione sociale;

c) la migliore utilizzazione delle maestranze.

*Art. 19.* I consigli di gestione, su richiesta del Ministro per l'Industria e il Commercio, o degli organi di disciplina dell'industria da questi delegati, sono tenuti:

a) a dare parere sulle materie indicate nell'articolo precedente, nonché a compiere l'esame e il riscontro dei dati statistici e delle informazioni relative all'impresa (salvo quanto costituisce segreto d'impresa);

b) a riferire sui progetti di programmi e di piani industriali di produzione e di distribuzione;

c) a controllare l'esecuzione dei piani da parte dell'impresa, effettuando le indagini del caso. A tal fine, i consigli di gestione possono esaminare l'inventario delle materie prime e i documenti amministrativi e contabili necessari.

*Art. 20.* Nelle materie di cui agli artt. 18 e 19, i consigli di gestione hanno anche facoltà di fare proposte, di propria iniziativa, alla direzione dell'impresa e agli organi ed enti detti all'articolo precedente.



*Art. 21.* I consigli di gestione non possono occuparsi di questioni strettamente sindacali, né di questioni di competenza delle commissioni interne e viceversa.

*Art. 22.* Le minoranze che si costituiscano in occasione di una qualsiasi decisione del consiglio di gestione, possono trasmettere la propria opinione motivata, a seconda delle materie, al Ministero del Lavoro e della Previdenza sociale ovvero al Ministero dell'Industria e del Commercio ed agli organi da essi delegati.

Spetta a tali organi di risolvere, su ricorso, la controversia tra organi direttivi dell'impresa e consigli di gestione.

*Art. 23.* Nelle società per azioni uno dei componenti del consiglio dei sindaci è designato dai delegati dei dipendenti nel consiglio di gestione. Essi designano altresì gli eventuali rappresentanti dei dipendenti dell'impresa nel consiglio di amministrazione.

*Art. 24.* Il componente del consiglio di gestione il quale usi dei poteri conferiti dalla legge per finalità estranee alle funzioni dei consigli di gestione, è punito, qualora il fatto non costituisca più grave reato, con la reclusione fino a due anni o con la multa fino a L. 20.000.

Nel caso in cui il reato sia commesso con l'uso di mezzi fraudolenti, o con fine di lucro, ovvero per danneggiare l'impresa, o la collettività dei cittadini, la pena è aumentata.

Eguale è punito chiunque corrompa o tenti di corrompere uno o più componenti di consiglio di gestione, per vincolarne in un modo qualsiasi l'attività, oppure turbi o tenti di turbare la regolarità di funzionamento del consiglio di gestione.

*Art. 25.* Chiunque, con qualsiasi mezzo, turbi o tenti di turbare la libertà di determinazione dei dipendenti dall'impresa nelle elezioni del consiglio di gestione, è punito, qualora il fatto non costituisca più grave reato, con la reclusione fino a tre anni.

Eguale è punito chiunque, con qualsiasi mezzo, allontani o tenti di allontanare i dipendenti dell'impresa dalla votazione.



Chiunque, con qualsiasi mezzo, induca o tenti di indurre il presidente o alcuni dei componenti del seggio elettorale a compiere irregolarità nelle operazioni elettorali per il consiglio di gestione, è punito, qualora il fatto non costituisca più grave reato, con la reclusione fino a un anno o con la multa fino a L. 100.000. Egualmente è punito, ove il fatto non costituisca più grave reato, il presidente o il componente del seggio elettorale che commettono irregolarità nelle operazioni elettorali.

*Art. 26.* I consigli di gestione dovranno essere istituiti nel termine di due mesi dall'entrata in vigore di questa legge.

Responsabile dell'adempimento è il legale rappresentante della impresa, il quale, in caso di infrazione, è punito con la reclusione fino a un anno o con la multa fino a L. 500.000.

Per la costituzione dei consigli di gestione nelle imprese con pluralità di centri di produzione o di esercizio sono istituiti dapprima i consigli di gestione di stabilimento. Un comitato costituente centrale elabora lo statuto nel quale è regolata la materia indicata all'art. 9 u.c. Lo statuto è sottoposto per l'approvazione agli organi direttivi dell'impresa ed alle assemblee dei dipendenti di stabilimento.

*Art. 27.* I consigli di gestione possono riunirsi territorialmente in comitati di coordinamento, ai quali possono attribuirsi poteri di iniziativa, di consulenza e di decisione, secondo le determinazioni del Ministro per l'Industria e il Commercio e di altri Ministri interessati.

I comitati di coordinamento devono essere eletti in congressi dei rappresentanti di consigli di gestione, dei quali almeno la metà siano delegati dei dipendenti d'impresa. Almeno la metà dei componenti dei comitati di coordinamento devono essere delegati dei dipendenti d'impresa componenti di consigli di gestione.

*Art. 28.* Con successivo provvedimento sarà disposta l'istituzione dei consigli di gestione nelle imprese esercenti il credito e l'assicurazione.





## BIBLIOGRAFIA

La bibliografia non vanta meriti di completezza (e meno che mai lo potrebbe per quanto riguarda gli articoli comparsi sui quotidiani); vuole solo raccogliere i principali contributi a stampa sull'argomento e offrire uno strumento di ricerca per ulteriori studi.

Organi ufficiali del movimento consiliare furono: "I consigli di gestione" (Milano), 1945-1948, foglio a periodicità irregolare; "La realtà economica" (Roma), 1° agosto 1948/30 aprile 1950, quindicinale, fusi poi con il mensile "Notizie economiche" (Roma).

*Accordo con la proprietà della Fiat per il consiglio consultivo di gestione*, "La nuova stampa" (Torino), II, n. 41, 16 febbraio 1946, p. 1.

ACCORNERO Aris, *Il consiglio di gestione alla Riv*, Milano, Edizioni Avanti!, 1962.

ACCORNERO Aris, *Dai consigli di gestione ai consigli di fabbrica*, in: *Lezioni di storia del movimento operaio*, a cura di A. Riosa, Bari, De Donato, 1974, pp. 229-246.

ACQUAFREDDA M., *I consigli di gestione e il loro riconoscimento giuridico*, "Il sole" (Milano), LXXXII, n. 52, 1° marzo 1946, p. 1.

ANTONIAZZI Antonio, "Il popolo" (Milano), 9 marzo 1946.

ARCUNO U., "Nord-Sud", 1945, n. 1.

ARIENTA T., *Prospettive dei consigli di gestione*, "Giustizia e libertà" (Torino), I, n. 132, 28 settembre 1945, p. 2.

*Assemblea dei Cln aziendali*, "L'Unità" (Torino), XXII, n. 112, 24 agosto 1945, p. 2.

BACCHI ANDREOLI Virgilio, *I consigli di gestione oggi*, "La città libera" (Roma), febbraio 1946.

BARBAGALLO Corrado, *Partecipazione operaia*, "Il globo" (Roma), III, n. 152, 29 giugno 1947, p. 3.

BARDOCCI Balduccio, *Consulta tecnica*, "Il globo" (Roma), III, n. 22, 26 gennaio 1947, p. 3.

BASSANELLI Ernesto, *Consigli di gestione. L'impostazione politica in Italia*, "Lo Stato moderno" (Milano), IV, 1947, pp. 246-249; *Gli aspetti tecnici del problema*, pp. 364-368; *Progetti e disegni di legge*, pp. 478-480, 520-523; *Orientamenti costruttivi*, V, 1948, pp. 119-121; *Consigli di gestione e controllo di classe*, VI, 1949, pp. 11-12.

BASSO Lelio, *La classe lavoratrice nello Stato repubblicano*, "Socialismo" (Roma-Milano), I, 1945, n. 7, pp. 2-6; relazione al C. C. del Psiup.

BERSELLINI G., *In tema di consigli aziendali*, "Il sole" (Milano), 21 novembre 1945.

- BIZZARRI Gusmana, *L'expérience des conseils de gestion en Italie*, "Auto-gestion et socialisme" (Paris), 1974, n. 26-27, pp. 77-100.
- BONAZZOLA Quinto, *Il convegno nazionale dei consigli di gestione*, "L'Unità" (Milano), xxiii, n. 239, 9 ottobre 1946, p. 1; *Consigli di gestione e comitati di coordinamento*, n. 243, 13 ottobre 1946, p. 4.
- BUSETTO Italo, *I consigli di gestione, uno strumento di lotta per la ricostruzione*, "L'Unità" (Milano), xxii, n. 29, 15 maggio 1945, p. 2.
- CACCIAPUOTI Salvatore, *Le dieci giornate delle O.M.F. di Napoli*, "Rinascita" (Roma), v, 1948, pp. 394-398.
- CANTONO Alessandro, *Consigli di gestione e controllo*, "Il popolo nuovo" (Torino), i, n. 131, 29-30 settembre 1945, p. 1.
- Carattere (Il) tecnico dei consigli di gestione sostenuto da Togni a Milano*, "Il globo" (Roma), iii, n. 277, 25 novembre 1947, p. 1.
- CARINCI Franco, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende*, "Economia e lavoro" (Padova), viii, 1974, n. 3, pp. 299-317.
- CARLI Guido, *Il responsabile della gestione*, "L'opinione" (Torino), i, n. 168, 10 novembre 1945, p. 1.
- CARRIERI Mimmo, *Gli equivoci di un dibattito. Dai consigli di gestione all'art. 46*, "Quale impresa" (Roma), iii, 1976, n. 5, pp. 10-11.
- CASSANDRO Giovanni, *Il corporativismo non muore*, "Risorgimento liberale" (Roma), 14 dicembre 1946.
- CASSISA Francesco, *I consigli di gestione nelle banche*, "Quarto Stato" (Milano), i, n. 10, 15 giugno 1946, pp. 148-150.
- CASTAGNO Gino, *I consigli di gestione*, "Sempre Avanti!" (Torino), i, n. 142, 11 ottobre 1945, p. 1.
- CASTAGNO Gino, *Cdg nell'attuale fase di lotta*, "Quarto Stato" (Milano), iv, 15 sett.-15 ott. 1949, pp. 19-22; intervento al II Congresso della Cgil (Genova, 4-9 ottobre 1949).
- CAVALLO Luigi, *I consigli di gestione*, "L'Unità" (Torino), xxii, n. 139, 25 settembre 1945, p. 1; n. 151, 9 ottobre 1945, p. 1.
- CHIARELLI Giuseppe, *Autogoverno o polizia?*, "Il globo" (Roma), iii, n. 10, 12 gennaio 1947, p. 3.
- CLEDE Pericle, *Ciò che hanno fatto i cdg*, "L'Unità" (Milano), xxiii, n. 242, 12 ottobre 1946, p. 1.
- CLN di categoria e sindacati di lavoro, "L'Unità" (Torino), xxii, n. 32, 22 maggio 1945, p. 2.
- COLARIZI Simona, *Morandi e i consigli di gestione*, "Mondoperaio" (Roma), xxix, 1976, n. 11, pp. 80-83.
- Collaborazione*, "La nuova stampa" (Torino), i, n. 4, 25 luglio 1945, pp. 1-2.
- COLOMBI Arturo, *Gestione nazionale*, "L'Unità" (Milano), xxii, n. 25, 11 maggio 1945, p. 1.



- COMINOTTI Ruggero, *La situazione dell'industria automobilistica in Italia*, "Critica economica" (Milano-Roma), vi, 1951, n. 5.
- Comitato coordinatore dei consigli di gestione del Piemonte, *1° congresso nazionale dei cdg e commissioni interne del gruppo Ifi-Fiat* (Torino, 18 gennaio 1948), Torino, 1948.
- Comitato dei consigli di gestione di Bologna, *Piano economico provinciale*, Bologna, 1950.
- Comitato di difesa della Breda, *Proposta per un piano di produzione del complesso Breda*, 1950.
- Comitato lombardo dei consigli di gestione, *La Breda*, Milano, 1950.
- Comitato nazionale dei consigli di gestione, Gruppo Montecatini, *Montecatini. Stato e monopolio*, Relazione al III congresso nazionale dei consigli di gestione (Torino, 18-19 dicembre 1948), Milano, 1948.
- Comitato nazionale di coordinamento dei consigli di gestione, *Statutitipo per i consigli di gestione*, Roma, 1948.
- Commento alle riunioni dei Cln aziendali di Milano*, "Avanti!" (Milano), 8 agosto 1945.
- Compiti e funzioni dei consigli di gestione*, "Sempre Avanti!" (Torino), II, n. 182, 4 agosto 1946, p. 1, siglato s.d.
- Compito (II) dei liberali nell'ora presente*, "L'opinione" (Torino), I, n. 116, 11 settembre 1945, pp. 1-2; discorso del vicepresidente del Consiglio dei Ministri Manlio Brosio.
- Conferenza di produzione del consiglio di gestione dell'azienda municipalizzata Gas-acqua*, Bologna, 1951.
- Confederazione generale dell'industria italiana, *I consigli di gestione*, Esperienze e documenti sulla partecipazione dei lavoratori alla vita delle aziende nell'ultimo trentennio, Roma, 1947, 2 voll.
- 3° Congresso provinciale dei consigli di gestione* (Bologna, 9-10 ottobre 1948), a cura del Comitato provinciale dei cdg, Bologna, 1948.
- Convegno (II) nazionale dei consigli di gestione*, "Socialismo" (Roma), II, 1946, n. 9-10, pp. 233-235; relazione conclusiva presentata dai comitati coordinatori nazionali al I convegno nazionale dei cdg (Milano, 13 ottobre 1946).
- 1° Convegno nazionale dei consigli di gestione e delle commissioni interne dell'industria cotoniera*, Monza, 1948.
- Consigli (I) di gestione*, "Il politecnico" (Milano), n. 7, 10 novembre 1945, p. 2.
- Consigli di gestione?*, "Il sole" (Milano), LXXXI, n. 157, 19 dicembre 1945, p. 1.
- Consigli di gestione*, "La libertà" (Milano), 12 febbraio 1946, siglato *effe*.
- Consigli (I) di gestione*, "Secolo xx" (Roma), 15 febbraio 1946.
- Consigli (I) di gestione*, "La nuova stampa" (Torino), II, n. 289, 8 dicembre 1946, p. 1.

- Consigli (I) di gestione*, "Il buonsenso", 10 dicembre 1946, siglato *veridicus*.
- Consigli (I) di gestione*, "Il buonsenso", 12 dicembre 1946.
- Consigli (I) di gestione*, a cura del Comitato coordinatore dei cdg della Provincia di Torino, Torino, 1947.
- Consigli (I) affermano la loro vitalità*, "L'Unità" (Milano), xxiii, n. 244, 15 ottobre 1946, p. 1.
- Consigli (I) di gestione di Morandi non sono organismi corporativi*, "Il globo" (Roma), ii, n. 290, 12 dicembre 1946, p. 1.
- Consigli (I) di gestione dinnanzi alla Consulta*, "Gazzetta d'Italia" (Torino), i, n. 128, 20 dicembre 1945, p. 1.
- Consigli (Dei) di gestione e di altre cose*, "Critica sociale" (Milano), xxxix, n. 23, 1° dicembre 1947, pp. 451-452, siglato *observer*.
- Consigli (I) di gestione e il Clnai, la Dc e il Partito d'Azione*, "Previdenza sociale", i, 1945, n. 4.
- Consigli di gestione. È indispensabile la legge?*, "La nuova stampa" (Torino), i, n. 75, 17 ottobre 1945, p. 1, siglato g.
- Consigli (I) di gestione e le esigenze della produzione e della ricostruzione nazionale*, "Il sole" (Milano), lxxxii, n. 284, 1° dicembre 1946, p. 1.
- Consigli di gestione, necessità della ripresa e correttezza politica*, "Il sole", (Milano), lxxxii, n. 293, 12 dicembre 1946, p. 1.
- Consigli (I) di gestione. Movimento della Resistenza per la salvezza dell'industria italiana*, a cura del Comitato ligure dei cdg, Genova, 1949.
- Consigli (I) di gestione nazionale*. Decreto del Clnai e articoli tratti dall'"Unità", a cura della Federazione comunista milanese, Milano, 1945.
- Consigli (I) di gestione nel progetto Morandi*, "Il globo" (Roma), ii, n. 287, 8 dicembre 1946, pp. 1 e 4.
- Consigli (I) di gestione. Opposizione degli industriali al progetto del Governo*, "La nuova stampa" (Torino), ii, n. 291, 11 dicembre 1946, p. 1.
- Consigli (I) di gestione. Progetto Morandi*, relazione e testo, a cura del Psi, Roma, 1947.
- Consigli di gestione secondo Ford*, "L'Unità", 29 gennaio 1947.
- Consiglio (Un) di gestione*, "La nuova stampa" (Torino), i, n. 105, 21 novembre 1945, p. 2.
- Consiglio di gestione*, "Avanti!", 30 gennaio 1947.
- Consiglio di gestione Ansaldo, Linea di un piano di lavoro*, 1950.
- Consiglio di gestione composto di soli lavoratori*, "La nuova stampa" (Torino), i, n. 78, 20 ottobre 1945, p. 2.



- Consiglio di gestione Fiat-spa, *Relazione alle maestranze*, Torino, 1947.
- Consiglio di gestione Fiat-Sezione materiale ferroviario, *Relazione alle maestranze*, Torino, 1947.
- Consiglio di gestione Ilva, *Per la siderurgia e per l'Italia*, 1951.
- Consiglio di gestione Nebiolo, *Conferenza di produzione* (Torino, 19 marzo 1951), Torino, 1951.
- Consiglio di gestione Olivetti, *Statuto*, Ivrea, 1954.
- Consiglio di gestione Oto Melara, *Per il potenziamento e lo sviluppo degli stabilimenti meccanici Iri di La Spezia*, 1951.
- Consiglio di gestione Reggiane, *Nel Piano del Lavoro la salvezza per le Reggiane*, 1950.
- Costituzione della Commissione per la formulazione di proposte sui modi e limiti della collaborazione dei lavoratori alla gestione delle aziende*, "Notiziario della Confederazione generale dell'Industria italiana" (Roma), iv, 20 dicembre 1947, n. 24, p. 42.
- DAGNINO Virgilio, *La riforma industriale. Alcuni aspetti dei cdg*, "Critica sociale" (Milano), xxxvii, 1947, pp. 74-77.
- Da Goering a Morandi, "Risorgimento liberale" (Roma), 21 dicembre 1946, siglato Erasmus.
- Dal congresso milanese le forze del lavoro parleranno alla nazione, "L'Unità" (Milano), xxiv, n. 278, 23 novembre 1947, p. 1.
- Dal mercato nero ai cdg, "Il popolo nuovo" (Torino), i, n. 148, 19-20 ottobre 1945, p. 1.
- DANELLI Stefano, *Consigli di gestione*, "Il sole" (Milano), lxxxiii, n. 76, 29 marzo 1947, p. 1; n. 85, 9 aprile 1947, p. 1.
- DEGLI ESPINOSA Agostino, *Nessun responsabile*, "Il globo" (Roma), iii, n. 4, 5 gennaio 1947, p. 3.
- DE MARCO A., *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, "La civiltà cattolica" (Roma), xcvi, quaderno 2299, 6 aprile 1946, pp. 24-34; *Presupposti politico-sociali della partecipazione alla gestione*, quaderno 2304, 15 giugno 1946, pp. 417-428.
- Democratizzazione (La) delle industrie*, "Battaglie del lavoro" (Milano), 31 gennaio 1946.
- Dibattito (Il) sui consigli di gestione*. Atti del convegno tenutosi all'Università Bocconi, pref. di A. Pesenti, Milano, Editrice Picardi, 1946.
- DIENA Leo, "Italia libera", 16 ottobre 1945.
- DI GIOIA Angelo, *I cdg nell'interesse del paese*, "Vie nuove" (Roma), i, n. 5, 20 ottobre 1946, p. 7; *Il progetto di legge per i cdg*, n. 14, 22 dicembre 1946, p. 7.
- DI GIOIA Angelo, *Vitalità dei cdg*, "Rinascita" (Roma), vi, 1949, pp. 35-36.
- DI GIOIA Angelo, *L'intervento dei lavoratori nella gestione delle aziende*, Firenze, Quaderni di "Notizie economiche" 2, 1952.

- Discussione sui cdg indetta dal Centro economico per la ricostruzione, "L'Unità" (Roma), 6 novembre 1945.
- DI VITTORIO Giuseppe, *Aumentare e migliorare la produzione con il diretto controllo dei lavoratori*, Rapporto al C. D. della Cgil (Roma, 21-23 settembre 1945), "Il lavoro" (Roma), I, n. 205, 23 settembre 1945, p. 1.
- DI VITTORIO Giuseppe, *Il movimento sindacale nella società democratica italiana*, "Rinascita" (Roma), III, 1946, pp. 71-73; *Diritto di associazione e ordinamento sindacale*, pp. 257-263; testo della relazione presentata alla terza sottocommissione dell'Assemblea costituente.
- Documenti presentati al congresso nazionale dei consigli di gestione e delle commissioni interne* (Milano, 23 novembre 1947), Roma, 1947.
- DOTTI Roberto, *Proposte sospette per i cdg*, "L'Unità" (Torino), XXIII, n. 288, 7 dicembre 1946, p. 1.
- EINAUDI R., *Consigli di gestione*, "Il sole" (Milano), LXXXI, n. 156, 18 dicembre 1945, p. 1.
- È pronta la legge per i cdg*, "Corriere della sera" (Milano), LXXI, n. 164, 16 novembre 1946, p. 1; intervista al ministro R. Morandi, siglata A. C.
- Erp - Italia. Lineamenti d'attuazione del Piano Marshall*, a cura del comitato nazionale dei cdg, Roma, 1948.
- FERRARI Massimo, *I consigli di gestione*, "Avanti!" (Roma), 16 dicembre 1945.
- FERRERO Piero, *Due slogans di moda: "Partecipazione agli utili" e "Consigli di gestione"*, "Idea" (Roma), II, 1946, pp. 24-29.
- FRASSATI Alfredo, *Sui consigli di gestione*, "La nuova stampa" (Torino), III, n. 262, 8 novembre 1947, p. 1.
- Fronte (Il) del lavoro e della pace controffensiva di tutte le forze produttive*, "L'Unità" (Milano), XXIV, n. 279, 25 novembre 1947, pp. 1, 3-4.
- Fronte (Un) delle forze del lavoro*, "L'Unità" (Torino), XXIV, n. 276, 25 novembre 1947, pp. 1-2.
- GANDINI Virginio, *Verso la democratizzazione delle aziende*, "Battaglie del lavoro" (Milano), 24 gennaio 1946.
- GAROSCI Aldo, "Italia libera", 11 novembre 1945.
- Gestione (La) delle aziende industriali*, Mozione dell'esecutivo del Partito d'Azione, "Giustizia e libertà" (Torino), I, n. 157, 27 ottobre 1945, p. 1; "Italia libera" (Milano), 27 ottobre 1945, p. 1.
- GOBBI Ettore, *Chiarimenti sui cdg*, "Il lavoro" (Roma), II, n. 28, 2 febbraio 1946, p. 1.
- GRAZIADEI A., *Consigli di gestione*, "L'Unità" (Roma), 11 aprile 1946.
- GRECO Paolo, *Lavoro e gestione d'impresa*, "L'opinione" (Torino), I, n. 142, 11 ottobre 1945, p. 1.



- Intervista a R. Morandi sui cdg*, "Avanti!", 4 novembre 1947.
- Intervista a Taviani sull'art. approvato dalla III sottocommissione della Costituente*, "Il popolo" (Roma), 31 ottobre 1946.
- Iri (L') nella struttura economica italiana*. Relazioni al IV congresso nazionale dei cdg Iri, 1949.
- IACOMETTI Alberto, *Piani e cdg*, "Sempre Avanti!" (Torino), III, n. 69, 23 marzo 1947, p. 1.
- IANNACONE Pasquale, *Cdg e contratto di lavoro*, "La nuova stampa" (Torino), III, n. 301, 24 dicembre 1947, p. 1.
- IORI L., *Tempi nuovi e idee vecchie*, "Avanti!" (Milano), 8 febbraio 1946.
- LANZARDO Liliana, *Classe operaia e partito comunista alla Fiat. La strategia della collaborazione: 1945-1949*, Torino, Einaudi, 1971.
- LANZARDO Liliana, *I cdg nella strategia della collaborazione*, in: *Problemi del movimento sindacale in Italia 1943-1973*, a cura di A. Accornero, Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, XVI, Milano, Feltrinelli, 1976, pp. 325-365.
- LANZILLO, "Il tempo", 22 febbraio 1946.
- Lavoratori tecnicamente capaci entreranno nei cdg*, "La nuova stampa" (Torino), I, n. 67, 7 ottobre 1945, p. 2.
- Legge (La) Morandi sui cdg*, "Sempre Avanti!" (Torino), II, n. 250, 24 ottobre 1946, p. 1, siglato E. R.
- LEONARDI Silvio, *I cdg e gli scambi con l'Europa orientale*, "Rinascita" (Roma), v, 1948, pp. 419-420.
- LEVI Fabio, RUGAFIORI Paride, VENTO Salvatore, *Il triangolo industriale tra ricostruzione e lotta di classe 1945-1948*, Milano, Feltrinelli, 1974.
- LIZZADRI Oreste, *La proprietà obbliga*, "Il globo" (Roma), II, n. 303, 29 dicembre 1946, p. 3.
- LONGO Luigi, *Comitati d'agitazione e comitati di liberazione nazionale d'officina*, "La nostra lotta", II, n. 12, 22 luglio 1944, pp. 15-19 (Organo clandestino del Pci, ciclostilato); rist. con il titolo *Gli organi di combattimento degli operai nelle fabbriche*, in: L. LONGO, *Sulla via dell'insurrezione nazionale*, Roma, Editori Riuniti, 1971, pp. 196-203.
- LONGO Luigi, *Cdg efficienti*, "L'Unità" (Milano), XXIII, n. 50, 27 febbraio 1946, p. 1.
- LUCCI Vincenzo, "Italia nuova", n. 265, 10 novembre 1945.
- LUCCI Vincenzo, *Industrie e operai*, "Mattino d'Italia" (Milano), 30 dicembre 1945.
- LUCCI Vincenzo, *Consigli di gestione*, "Giornale d'Italia" (Roma), 18 dicembre 1946.
- LUZZATI Mario, *Consigli di gestione*, "Sempre Avanti!" (Torino), I, n. 136, 4 ottobre 1945, p. 1; n. 148, 18 ottobre 1945, p. 1; *Cdg e finanziamenti*, II, n. 253, 27 ottobre 1946, p. 3.

- MAGRI Francesco, *Controllo operaio e consigli d'azienda in Italia e all'estero* (1916-1947), Milano, Editrice Academia, 2ª ed., 1947.
- MAIONE Giuseppe, *Expériences d'autogestion en Italie (1919-1950)*, "Autogestion" (Paris), 1969, n. 9-10, pp. 89-119.
- MANZOCCHI Bruzio, *Attualità dei consigli di gestione*, "Rinascita" (Roma), IV, 1947, pp. 321-324.
- MASSAI E. V., *Collaborazione o lotta di classe?*, "24 Ore" (Milano), 10 dicembre 1946.
- MAURO Francesco, *La mia esperienza sui cdg*, "Critica economica" (Milano-Roma), I, 1946, n. 3, pp. 77-84.
- MAZZONI Giuliano, *Una nuova impostazione dei rapporti aziendali*, "Il globo" (Roma), III, n. 104, 4 maggio 1947, p. 3.
- MERZAGORA Cesare, *I consigli di gestione*, "La libertà" (Milano), 3 febbraio 1946.
- Ministero per la Costituente, *Rapporto della Commissione economica presentato all'Assemblea costituente*, II - Industria, I - Relazione, II - Appendice alla relazione (Interrogatori), III - Appendice alla relazione (Questionari e monografie), Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1946.
- Ministero per la Costituente, *Atti della Commissione per lo studio dei problemi del lavoro*, I - Relazioni, questionari, interrogatori, inchieste, III - Memorie su argomenti economici, Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1946.
- Ministero per l'Industria e il Commercio, *Disegno di legge sull'istituzione dei cdg nelle imprese industriali e commerciali*, Roma, 1946.
- Molto fumo è stato venduto*, "L'Unità" (Roma), 30 gennaio 1947.
- MOMIGLIANO Franco, *Consigli d'azienda*, "Giustizia e libertà" (Torino), I, n. 161, 1º novembre 1945, p. 1.
- MORANDI Luigi, *Vecchio volto e nuovo della grande impresa*, "Socialismo" (Roma-Milano), I, 1945, n. 5-6, pp. 10-12.
- MORANDI Rodolfo, *Dichiarazioni sull'ordinamento delle aziende*, "Il globo" (Roma), 12 maggio 1945.
- MORANDI Rodolfo, *Comitati di agitazione e comitati di liberazione in fabbrica*, "Politica di classe", I, 1944, n. 1; rist. in R. MORANDI, *Lotta di popolo 1937-1945*, Torino, Einaudi, 1952, pp. 74-75.
- MORANDI Rodolfo, *Il popolo anela a nuovi ordini*, in: R. MORANDI, *Democrazia diretta e riforme di struttura*, Torino Einaudi, 1975, pp. 3-11; dal discorso pronunciato alla Consulta nazionale il 28 settembre 1945.
- MORANDI Rodolfo, *I consigli di gestione*, "Avanti!", 17 novembre 1946; rist. in: R. MORANDI, *Democrazia diretta* cit., pp. 98-100.
- MORANDI Rodolfo, *Sotto accusa di corporativismo*, "Avanti!", 27 dicembre 1946; rist. in: R. MORANDI, *Democrazia diretta* cit., pp. 101-103.



- MORANDI RODOLFO, *Licenziamenti e cdg*, in: R. MORANDI, *Democrazia diretta e ricostruzione capitalistica 1945-1948*, Torino, Einaudi, 1960, pp. 229-240; da un'interpellanza presentata all'Assemblea costituente il 30 ottobre 1947.
- MORANDI Rodolfo, *I cdg per l'efficienza dell'economia italiana*, in: R. MORANDI, *Democrazia diretta e riforme di struttura cit.*, pp. 150-156; dal discorso al convegno tenuto a Roma il 4 novembre 1947 in vista del II congresso dei cdg.
- MORANDI Rodolfo, *I cdg sul piano della lotta*, "Studi socialisti" (Roma), I, 1948, n. 1, pp. 5-10; rist. in: R. MORANDI, *Democrazia diretta e riforme di struttura cit.*, pp. 219-225.
- NASTINI D., *I consigli di gestione*, "La voce repubblicana" (Roma), 17 dicembre 1946.
- NIGRO Mario, *Democrazia nell'azienda*, Roma, Edizioni Sestante, 1946. *Obiettivi di lotta dei consigli di gestione*, "L'Unità" (Torino), xxv, n. 293, 19 dicembre 1948, pp. 1 e 5.
- ODDI-BAGLIONI A., *La porta aperta*, "Il globo" (Roma), II, n. 28, 2 febbraio 1946, p. 1.
- Operai (Gli) parteciperanno alla gestione delle aziende*, "L'Unità" (Milano), xxii, n. 17, 3 maggio 1945, p. 1.
- ORLANDINI R., *Consigli di gestione*, "La voce repubblicana" (Roma), 14 dicembre 1946.
- PAGLIARI Fausto, *Consigli d'impresa e cdg*, "Critica sociale" (Milano), xxxviii, 1946, pp. 58-60.
- PAPI Giuseppe Ugo, *Dopo venticinque anni*, "Il globo" (Roma), II, n. 299, 22 dicembre 1946, p. 3.
- Parere della Confindustria circa i cdg*, "Il globo" (Roma), II, n. 27, 1° febbraio 1946, p. 1.
- PASTORE Giulio, *Partecipazionismo e azionariato operaio*, "Conquiste sindacali", 9 aprile 1944.
- PASTORE Giulio, *Il congresso dei Cln milanesi per i cdg*, "Il popolo" (Roma), 7 agosto 1945.
- PASTORE Giulio, *I consigli di gestione*, "Il commento", 16 dicembre 1945.
- PASTORE Giulio, *Parliamo dei cdg*, "Il giornale dei lavoratori", 20-27 gennaio 1947; intervista a G. Pastore.
- PASTORE Giulio, *Consigli di gestione*, "Il popolo" (Roma), 28 gennaio 1947.
- PASTORE Giulio, *È possibile discutere?*, "Il popolo" (Roma), 31 gennaio 1947.
- PASTORE Giulio, *Il problema dei cdg*, "Il popolo" (Milano), 9 novembre 1947; intervista a G. Pastore.
- PASTORE Giulio, *Orientamenti sul problema dei cdg*, Roma, Società Editrice Libreria Italiana, 1947.

- Per la comunità cristiana. Principi dell'ordinamento sociale* (Codice di Camaldoli), Roma, 1945; rist. in: E. AGA ROSSI, *Dal Partito popolare alla Democrazia cristiana*, Bologna, Cappelli, 1969.
- Per la pace, per il lavoro, perché la Savigliano viva*, a cura della Ci Snos, del cdg e del comitato di difesa, 1951.
- Per lo sviluppo massimo della produzione*. Mozione del C. D. della Cgil, "Il lavoro" (Roma), I, n. 206, 25 settembre 1945, p. 1.
- PESENTI Antonio, *Struttura e avvenire della nostra industria*, "Rinascita" (Roma), II, 1945, pp. 234-237; *Impresa economica e diritto di proprietà*, III, 1946, pp. 307-309; testo della relazione presentata alla III sottocommissione dell'Assemblea costituente.
- Pianificazione e caviale*, "Risorgimento liberale" (Roma), 28 dicembre 1946, siglato Erasmus.
- PICCARDI Leopoldo, *Significato della partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, "L'economista", 1946, n. 1-2.
- PISCHEL Giuliano, *Che fare della "socializzazione" neo-fascista?*, "Lo Stato moderno" (Milano), II, n. 7, 1° maggio 1945, pp. 16-18; *I consigli di gestione*, n. 20, 20 novembre 1945, pp. 309-310; n. 21, 5 dicembre 1945, pp. 335-336.
- Politica (La) dello sfruttamento*, a cura della Fiom, delle C. I. e dei Cdg della Fiat, Torino, 1950.
- Politica (La) nell'industria*, "Mattino d'Italia" (Milano), 9 febbraio 1946, siglato Senior.
- Posizione dei dirigenti d'azienda nei cdg*, "Costume" (Milano), n. 9, 15 ottobre 1945.
- Prof. Valletta (Il) e i cdg, "L'Unità" (Torino), XXIV, n. 265, 12 novembre 1947, p. 1.
- Progetto (Il) della Fiom per l'estensione dei cdg a tutte le aziende*, "Sempre Avanti!" (Torino), II, n. 41, 16 febbraio 1946, p. 1.
- Progetto (Il) di legge Morandi*, "Quarto Stato" (Milano), II, n. 25-26, 30 gennaio-15 febbraio 1947, p. 29.
- Progetto (Il) di legge sui cdg*, "Sempre Avanti!" (Torino), II, n. 289, 8 dicembre 1946, p. 1.
- Progetto (Il) Morandi-D'Aragona sui cdg*, "Il sole" (Milano), LXXXII, n. 281, 28 novembre 1946, p. 1.
- Promessa (Una)*, "La nuova stampa" (Torino), I, n. 40, 6 settembre 1945, p. 1.
- PULINI Paolo, *I consigli di gestione*, Roma, Editrice Arti Grafiche, 1947.
- QUARELLO Gioacchino, *Appunti sui cdg*, "Il popolo nuovo" (Torino), I, n. 132, 1-2 ottobre 1945, p. 1; *Responsabilità*, n. 136, 5-6 ottobre 1945, p. 1; *Soluzioni desiderabili e soluzioni possibili*, n. 139, 9-10 ottobre 1945, p. 1.



- Rapporti fra le Ci e i Cln di fabbrica*, "L'Unità" (Torino), xxii, n. 37, 27 maggio 1945, p. 2.
- Rappresentanza (La) delle maestranze nei cdg aziendali*, "L'Unità" (Milano), xxii, n. 12, 28 aprile 1945, p. 2.
- REGIS Giuseppe, *I cdg base della riforma industriale*, "L'Unità" (Roma), 19 gennaio 1946.
- REGIS Giuseppe, *I cdg e il parere della Confindustria*, "Il lavoro" (Roma), ii, n. 37, 13 febbraio 1946, p. 1.
- RIGOLA Rinaldo, *La democrazia nei rapporti tra capitale e lavoro*, "Critica sociale" (Milano), xxxvii, n. 6, 30 novembre 1945, pp. 90-92.
- Rinascono le commissioni interne*, "L'Unità" (Torino), xxii, n. 31, 20 maggio 1945, p. 2.
- RODANO Franco, *La battaglia dei cdg*, "L'Unità" (Milano), xxiii, n. 304, 24 dicembre 1946, p. 1.
- ROSSI Ernesto, *La dinamite sotto la pentola. Inchiesta sui cdg*, "L'Italia socialista" (Roma), vi, n. 3, 3 gennaio 1948, pp. 1-2; *Riflessioni impopolari*, n. 12, 14 gennaio 1948, pp. 1-2.
- RUGAFIORI Paride, *Ricostruzione economica e classe operaia 1945-1948: il caso di Genova*, "Rivista di storia contemporanea" (Torino), ii, 1973, pp. 315-347.
- SABATINI Armando, *I lavoratori nei cdg*, "Il popolo nuovo" (Torino), i, n. 129, 27-28 settembre 1945, p. 1.
- Salto (Un) indietro*, "La nuova stampa" (Torino), ii, n. 40, 15 febbraio 1946, p. 1, siglato guar.
- SARACENO Angelo, *La riforma industriale*, "Socialismo" (Roma-Milano), i, 1945, n. 7, pp. 7-17; relazione presentata al C. C. del Psiup.
- SARACENO Angelo, *Concordanze e discordanze fra comunisti e socialisti sui cdg*, "Bollettino dell'Istituto di Studi socialisti" (Roma), n. 1, 1° dicembre 1945.
- SASSANO Fidia, *I cdg forza propulsiva della nuova democrazia nella produzione*, "Sempre Avanti!" (Torino), iii, n. 276, 25 novembre 1947, p. 1.
- SCAGNITTI Giulio, *Partecipazione delle forze del lavoro alla gestione delle imprese*, "Quarto Stato" (Milano), ii, n. 25-26, 30 gennaio-15 febbraio 1947, pp. 27-29.
- SECCHIA Pietro, *Problemi della ricostruzione*, "L'Unità" (Milano), xxii, n. 26, 12 maggio 1945, p. 2.
- SEGRÉ Marco, *Radioconversazioni sui cdg*, in "Notiziario della Confederazione generale dell'industria italiana" (Roma), iv, 20 marzo 1947, n. 6, pp. 2-3; 5 dicembre 1947, n. 23, pp. 2-3.
- SERENI Emilio, *Cln, Il comitato di liberazione nazionale della Lombardia al lavoro*, Milano, Editoriale Percas, 1945.
- SERENI Emilio, "Nord-Sud", 1945, n. 2.

- SERENI Emilio, *I consigli di gestione*, "Rinascita" (Roma), II, 1945, pp. 199-202; *Compiti nuovi dei consigli di gestione*, VI, 1949, pp. 83-86.
- SERENI Emilio, *I consigli di gestione*, in: *Il socialismo nella storia d'Italia*, a cura di G. Manacorda, Bari, Laterza, 1966, pp. 787-795; da: *Ricostruire*. Resoconto del convegno economico del Pci, Roma, Soc. ed. l'Unità, 1945, pp. 120-124.
- SERENI Emilio, *Cdg alla Fiat*, "L'Unità" (Milano), XXIII, n. 47, 23 febbraio 1946, p. 1; *Dal 24 aprile al 23 novembre*, XXIV, n. 278, 23 novembre 1947, p. 1.
- SEVERGNINI Livio, *Un nuovo progetto di ordinamento dei cdg*, "Critica sociale" (Milano), XXXVIII, 1946, pp. 61-62.
- Si apre oggi a Torino il III congresso dei cdg*, "L'Unità" (Milano), XXV, n. 299, 18 dicembre 1948, p. 1.
- Si apre oggi il Congresso dei cdg*, "Il globo" (Roma), III, n. 276, 28 novembre 1947, p. 1.
- Si discute sul problema dei cdg*, "Il globo" (Roma), I, n. 278, 29 dicembre 1947, p. 1.
- SILVA G., *I consigli di gestione*, "Secolo xx" (Roma), 13 novembre e 8 dicembre 1945.
- Sindacato, industria e Stato nel dopoguerra. Storia delle relazioni industriali in Italia dal 1943 al 1948*, a cura di F. Peschiera, Firenze, Le Monnier, 1976.
- Socialisti (I) puntano sui cdg*, "Sempre Avanti!" (Torino), IV, n. 208, 12 settembre 1948, p. 1.
- Società per azioni e cdg*, "Il sole" (Milano), LXXXI, n. 138, 27 novembre 1945, p. 1.
- SOFRI Adriano, *L'expérience des conseils de gestion (1945-1950)*, "Les temps modernes" (Paris), XXIX, 1974, n. 335, pp. 2272-2285.
- Solidarietà economica e progresso sociale*, "Il popolo", 26 febbraio 1946.
- TOGNI Giuseppe, *Cdg ovvero di consulenza*, "Realtà", 10-17 gennaio 1946.
- TOTI Gianni, *2000 delegati a Torino hanno aperto il congresso dei cdg*, "L'Unità" (Milano), XXV, n. 300, 19 dicembre 1948, p. 1; *I cdg pongono l'esigenza di un piano nazionale di lotta*, n. 301, 21 dicembre 1948, pp. 1, 4.
- UGLIONI S., *L'industria sgarrettata*, "Il mattino d'Italia" (Milano), 11 dicembre 1946.
- Unire per costruire*, 1° congresso dei Cln Alta Italia (Milano, 31 agosto-1° settembre 1945), Milano, a cura dell'Ufficio stampa del Clnai, 1945.
- VALERIO Giorgio, *La tecnica e gli slogans*, "Il globo" (Roma), III, n. 64, 16 marzo 1947, p. 3.
- VANZETTI Guido, "Il popolo" (Milano), 5 marzo 1946.
- ZINCONI Vittorio, "Libera stampa", 18 gennaio 1946.





267773



*Fondazione  
Giovanni Agnelli*

L. 3.000

F  
Gio